

Die Garantieleistung
in produktions- und
absatzwirtschaftlicher Betrachtung

INAUGURAL - DISSERTATION

zur Erlangung des akademischen Grades
eines Doktors der Wirtschafts- und Sozialwissenschaften
(Dr. rer. pol.)

an der
Wirtschafts- und Sozialwissenschaftlichen Fakultät der
Friedrich-Alexander-Universität Erlangen-Nürnberg
in Nürnberg

vorgelegt von

Dipl.-Kfm. KNUT SCHIECKE
aus Erfurt

1967



Digitized by the Internet Archive
in 2026

Die Garantieleistung
in produktions- und
absatzwirtschaftlicher Betrachtung

INAUGURAL - DISSERTATION

zur Erlangung des akademischen Grades
eines Doktors der Wirtschafts- und Sozialwissenschaften

(Dr. rer. pol.)

an der

Wirtschafts- und Sozialwissenschaftlichen Fakultät der
Friedrich-Alexander-Universität Erlangen-Nürnberg
in Nürnberg

vorgelegt von

Dipl.-Kfm. KNUT SCHIECKE
aus Erfurt



Referent: Professor Dr. Dr. h.c. Erich Schäfer

Korreferent: Professor Dr. Fritz Klein-Blenkers

Tag der mündlichen Prüfung: 29. November 1967

V O R W O R T

Die Anregung zu dieser Arbeit verdanke ich meinem verehrten akademischen Lehrer, Herrn Professor Dr. Dr. h.c. Erich Schäfer, dem ich darüber hinaus für zahlreiche wertvolle Hinweise und Ratschläge bei der Bearbeitung des Themas zu danken habe.

Über die ökonomischen Auswirkungen von Garantieleistungen liegt noch keine umfassende Untersuchung vor. Überwiegend wurden bisher nur die rechtlichen, steuerlichen und finanziellen Aspekte der Gütegewähr behandelt. Die vorliegende Arbeit unternimmt daher den Versuch, die Auswirkungen dieser Zusatzleistung auf den leistungswirtschaftlichen Bereich der Unternehmung aufzuzeigen.

Schließlich gilt mein Dank auch zahlreichen Firmen und Verbänden, deren Auskünfte meine Arbeit um wichtiges Material bereichert haben.

INHALTSVERZEICHNIS

	Seite
VORWORT	III
1. Kapitel: Einführung	1
A. Überblick über konkrete Erscheinungsformen von Garantieleistungen	1
B. Ziel der Untersuchung	10
2. Kapitel: Begriff, Gegenstand, Träger und Auf- gaben der Garantieleistung	12
A. Begriff der Garantieleistung und seine Abgrenzung von verwandten Begriffen	12
1. Definition des Begriffes "Garantieleistung"	13
2. Garantieleistung und Kundendienst	17
3. Garantieleistung und Kulanz	20
B. Systematik der einzelnen Garantieleistungen	21
1. Gegenstand des Garantieversprechens	22
a) Die Funktionsqualität	25
b) Die Be- oder Verarbeitungsqualität	28
c) Die Stoff- oder Materialqualität	29
2. Ausmaß der rechtlichen Verbindlichkeit	31
a) Echte Garantieleistungen	34
b) Unechte Garantieleistungen	36
3. Träger der Garantieleistungen	37
a) Unternehmungen als Träger	38
b) Überbetriebliche Institutionen als Träger	40

	Seite
C. Aufgaben der Garantieleistung	42
1. Garantieleistung als Mittel der Absatzanbahnung	45
2. Garantieleistung als Mittel zur Erhaltung der Absatzbeziehungen	47
3. Garantieleistung als Schutz für den Anbieter	50
3. Kapitel: Auswirkungen der Garantieleistung auf den Produktionsbereich	54
A. Typologische Betrachtung der garantieleistenden Betriebe	54
1. Charakterisierung der garantieleistenden Betriebe anhand eines typologischen Merkmalskataloges	57
a) Stellung im Wirtschaftsablauf	59
b) Vorherrschende Technologie	61
c) Art der Stoffverwertung	65
d) Grad der Verwirklichung des Massenprinzips	68
e) Marktbeziehungen des Industriebetriebes	76
f) Beherrschbarkeit des Fertigungsprozesses	78
2. Verknüpfung der wesentlichen Merkmalsausprägungen	82
B. Garantieleistungen und Fertigungsaufbau	83
1. Produktionsidee	86
2. Repertoire	89
3. Produktionstiefe	92
4. Qualität der Betriebsmittel	96
5. Qualität der Arbeitskräfte	99

	Seite
C. Garantieleistungen und Fertigungsablauf	102
1. Forschung und Entwicklung	103
2. Entwurf und Gestaltbildung	107
3. Probefertigung	113
4. Fertigungsvorbereitung	114
5. Materialwirtschaft	117
a) Materialbeschaffung	118
b) Materialprüfung	123
c) Materiallagerung	126
6. Produktionsdurchführung (Fertigung i. e. S.)	129
7. Kontrolle der Fertigung	133
a) Katalog möglicher Fehlerarten	135
b) Kontrollmaßnahmen	138
8. Verpackung	141
4. Kapitel: Auswirkungen der Garantieleistung auf den Absatzbereich	143
A. Typologische Betrachtung der "garantiefähigen" bzw. "garantiebedürftigen" Waren	143
1. Auswahl und Zusammenstellung der ökonomisch wesentlichen Warenmerkmale	146
a) Technische Gestalt	148
b) Ausmaß der Empfindlichkeit	150
c) Dauer der Nutzung	151
d) Wert der Ware	154
e) Bekanntheitsgrad der Ware	158
f) Periodizität des Bedarfs	159
2. Verknüpfung der Merkmalsausprägungen	163

	Seite
B. Garantieleistungen und Absatzorganisation	164
1. Konsequenzen für die eigene Absatzorganisation	166
a) Garantieabteilung	168
b) Reparaturwerkstätten	170
c) Reisende des Garantiedienstes	173
d) Ersatzteildienst	175
2. Konsequenzen für die fremden Absatzorgane	179
a) Handelsbetriebe	181
b) Handwerksbetriebe	187
C. Garantieleistungen und Absatzpolitik	190
1. Wesen und Problematik einer besonderen Garantienpolitik	192
a) Bestimmungsfaktoren der Garantienpolitik	195
b) Ziele der Garantienpolitik	199
c) Gefahren einer zu großzügigen Garantienpolitik	202
2. Maßnahmen zur Verhinderung von Garantiefällen	204
a) Unterweisung der Verwender und Verbraucher	205
b) Periodische Überprüfung der verkauften Waren	206
c) Sonstige Maßnahmen	208
3. Garantieleistung und Warenpolitik	209
a) Gestaltung der einzelnen Produkte	209
b) Garantieleistung und Markenbildung	212
4. Garantieleistung und Preispolitik	215
a) Kostenorientierte Betrachtung	215
b) Ertragsorientierte Betrachtung	217
5. Garantieleistung und Werbepolitik	219
a) Garantieleistung als Werbeargument	220
b) Notwendigkeit der Abstimmung zwischen Werbung und Garantieleistung	222

	Seite
6. Garantieleistung und Kreditpolitik	224
5. Kapitel: Schlußbetrachtung	226
LITERATURVERZEICHNIS	X

1. Kapitel: Einführung

=====

A. Überblick über konkrete Erscheinungsformen von Garantieleistungen

Aus der Einsicht, daß die Vielfalt der möglichen Varianten des Marktgeschehens nicht unberücksichtigt bleiben darf sowie im Interesse einer möglichst anschaulichen Darstellung soll zu Beginn dieser Arbeit zunächst die breite Skala und die unterschiedliche Gestaltung der in der Praxis anzutreffenden Garantieleistungen aufgezeigt werden. Zudem erscheint es gerade für die Erörterung unseres Themas über die wirtschaftlichen Auswirkungen einer Gütegewähr in methodischer Hinsicht zweckmäßiger, von den Phänomenen selbst auszugehen, bevor theoretische Überlegungen angestellt werden können.

Die Garantieleistung oder Gütegewähr spielt im heutigen Wirtschaftsleben eine außerordentlich wichtige Rolle. In vielen Industriezweigen ist sie zum festen Bestandteil der Kaufverträge geworden, und beim Absatz zahlreicher Produkte stellt das Ausmaß der eingeräumten Gütegewähr einen entscheidenden Faktor dar. Es läßt sich sogar feststellen, daß derartigen Zusagen über eine bestimmte Funktions- oder Materialqualität eine ständig wachsende Bedeutung zukommt. Daher ist es in zahlreichen Geschäftszweigen heute generell üblich, daß der Verkäufer eine Garantie für die Güte seiner Produkte übernimmt, also nicht nur im Einzelfall auf besonderes Verlangen des Kunden, sondern ganz allgemein aufgrund seiner Verkaufs- und Lieferungsbedingungen.¹⁾ Derartige Garantieklauseln kommen mit kleinen Abweichungen im

1) Vgl. Koehler, W.: Allgemeine Verkaufsbedingungen, Mannheim-Berlin-Leipzig 1934, S. 82.

Wortlaut - dem Inhalt nach aber meist übereinstimmend - in den Lieferungs- und Zahlungsbedingungen fast der ganzen Maschinen-, Automobil- und Elektroindustrie sowie in vielen anderen Branchen vor. In den Allgemeinen Lieferungsbedingungen für Erzeugnisse und Leistungen der Elektroindustrie heißt es beispielsweise:

"Für Mängel, zu denen auch das Fehlen zugesicherter Eigenschaften zählt, haftet der Lieferer unter Ausschuß weiterer Ansprüche gegen ihn sowie seine Erfüllungsgesellschaften und Verrichtungsgehilfen wie folgt: Alle diejenigen Teile sind nach Wahl des Lieferers unentgeltlich auszubessern oder neu zu liefern, die innerhalb von 12 Monaten - ohne Rücksicht auf Betriebsdauer - vom Tage des Gefahrenüberganges an gerechnet, nachweisbar infolge eines vor dem Gefahrenübergang liegenden Umstandes, insbesondere wegen fehlerhafter Bauart, schlechter Baustoffe oder mangelhafter Ausführung unbrauchbar werden oder deren Brauchbarkeit erheblich beeinträchtigt wurde."

Diese von den Verbänden erarbeiteten einheitlichen Garantieb Bestimmungen sowie die allgemeinen Marktverhältnisse haben bei vielen industriellen Erzeugnissen zu einer Angleichung der vom Verkäufer übernommenen Garantiezusagen geführt. So wird heute bei fast allen Kühlschränken, Waschmaschinen, Staubsaugern sowie den übrigen Elektro- und Haushaltgeräten der unterschiedlichsten Fabrikate eine einheitliche einjährige Garantie für einwandfreies Funktionieren geleistet. Bei derartigen Erzeugnissen ist es bereits zur Selbstverständlichkeit geworden, daß dem Verwender zusammen mit dem Kaufgegenstand eine besondere Garantieurkunde übergeben wird, in der sich die Hersteller für einwandfreie Qualität verbürgen und im etwaigen Schadensfall während der Garantiezeit unentgeltliche Instandsetzung oder Ersatz der beschädigten Teile zusagen. "Den hochwertigen Erzeugnissen

unserer Industrie wird heute eine bestimmte Garantie mit auf den Weg gegeben, hinter der wirklich leistungsfähige Werkstätten mit tüchtigen Fachleuten, reichhaltigen Ersatzteil-Lagern und allen Geräten zur raschen Behebung von Störungen und zur vorsorglichen Pflege stehen." ¹⁾

Die Vorteile einer derartigen einheitlichen Vertragsgestaltung liegen nicht nur darin, daß bei sämtlichen Beteiligten Klarheit über den Gegenstand sowie das Ausmaß der Gütegewähr herrscht und daß in diesen Branchen eine klare Vorstellung darüber besteht, was im Zweifel unter der Garantieleistung zu verstehen ist. ²⁾ Daneben resultiert daraus vielfach eine Reihe praktischer Erleichterungen. Darauf weist auch v. Brunn am Beispiel der Kraftfahrzeugindustrie hin. Sollte nämlich hier der Kunde während einer Reise von einem Garantieschaden überrascht werden, so kann er ohne weiteres zur nächsten Vertretung seines Fabrikates gehen, dort sein Fahrzeug vorführen und Hilfe in Anspruch nehmen. "Wären die Vertragsbedingungen individuell verschieden, so müßte in jedem Fall erst eine Rückfrage bei dem Lieferanten stattfinden, damit das mit dem Kunden Vereinbarte festgestellt werden könnte." ³⁾

Neben diesen Industriezweigen mit einer weitgehend vereinheitlichten Gütegewähr, gibt es aber auch Branchen, in denen Garantieübernahmen entweder sehr selten sind oder ihrem Ausmaß und Inhalt nach stark voneinander abweichen.

1) Seitz, F.: Kundendienst und Garantieverpflichtungen, in: Verein Deutscher Ingenieure (Hrsg.): Industrieller Vertrieb, Düsseldorf 1957, S. 293.

2) Vgl. Witschi, H.: Garantieklauseln und Garantiefristen im Kauf- und Werkvertrag nach schweizerischem Recht, Diss. Bern 1950, S. 33.

3) Brunn, J. H., v.: Die formularmäßigen Vertragsbedingungen der Deutschen Wirtschaft, 2. Aufl., Köln-Berlin 1956, S. 31.

Hier bleibt es meist den einzelnen Unternehmen überlassen, ob und wie weit sie sich mit ihrem Namen sowie der übernommenen Garantieverpflichtung hinter ihre Leistungen stellen wollen. Der Garantieuumfang wird hier jeweils schriftlich in besonderen Garantiescheinen, die die Ware begleiten, niedergelegt, oder er kommt in der Rechnung oder den speziellen Lieferbedingungen zum Ausdruck.

So hat es sich beispielsweise in letzter Zeit in der Bekleidungsindustrie eingebürgert, daß von einigen Unternehmen eine ausdrückliche, zweijährige Garantiezusage für Materialechtheit, Paßform und Verarbeitung geleistet wird. Desgleichen versehen einige Hersteller der pharmazeutischen Industrie ihre Erzeugnisse mit einer ausdrücklichen Garantieverpflichtung. Diese bezieht sich auf die Reinheit der Reagenzien. Hinsichtlich der Wirksamkeit und Gefahrlosigkeit der Arzneimittel kann eine derartige Zusage nicht gegeben werden. Denn die Wirkung eines Medikamentes auf einen bestimmten Patienten ist nicht nur von der Güte und Zusammensetzung des betreffenden Präparates abhängig. Sie richtet sich auch nach der individuellen Ansprechbarkeit, die von Mensch zu Mensch verschieden ist und sich bei ein und demselben Patienten im Rahmen des Krankheitsgeschehens durchaus ändern kann.

Neben den bisher erwähnten Beispielen, die - mit Ausnahme der pharmazeutischen Industrie - alle aus Zweigen mit mechanisch-synthetischer Fertigung stammen und bei denen eine zeitlich fest umrissene Garantiezeit vorliegt, müssen bei diesem kurzen Überblick auch die vor allem vom Lebensmittelhandel gemachten, zeitlich nicht genau fixierten Garantiezusagen für die Güte, Frische, Naturreinheit oder Echtheit der Produkte erwähnt werden. Der Konsument findet entsprechende Hinweise meist auf den Verpackungen oder beigefügten Garantiescheinen. Außerdem wird mit den gebräuchlichen Werbemitteln zusätzlich darauf hingewiesen.

Aus der Gegenüberstellung der letztgenannten Garantiever-sprechen mit den vorher erwähnten Formen der Gütegewähr wird bereits ihr unterschiedlicher Charakter sichtbar. Noch deutlicher kommt dies in den folgenden Beispielen zum Ausdruck. Denn auch ein beim Kauf zugesagtes, zeitlich begrenztes Rückgaberecht kann durchaus eine Form von Garantieleistung darstellen. ¹⁾ Eine derartige Garantie-zusage ist besonders im Versandgeschäft notwendig, da hier die Verwender die Waren vor dem Kauf nicht begutachten können, so daß aus diesem Grunde eine besondere Qualitäts-zusicherung und der Hinweis auf ein großzügiges Umtausch-recht gegeben werden müssen. "The mail-order house may use a strong guaranty to secure confidence and induce people to order by mail... It is more necessary with the mail-order house, as the purchasers cannot inspect the articles before buying, for which reason an extra assurance of quality or satisfaction must be given." ²⁾

Auch der Grundsatz: "Der Kunde hat immer Recht" kann u. U. eine stillschweigende und manchmal sehr weitreichende Garantieleistung darstellen. Zwar ist hier der Umfang der Gütegewähr nicht schriftlich in Garantiescheinen oder Kaufverträgen niedergelegt, doch besteht in diesen Fällen das Bestreben, die Kunden möglichst immer - besonders bei Beanstandungen der Qualität der verkauften Waren - zu-friedenzustellen. ³⁾

Schließlich sind noch die besonders in der Porzellan-industrie und beim Verkauf gewisser Haushaltgeräte anzu-treffenden Garantieleistungen, die sich auf eine lang-jährige spätere Ersatz- und Zusatzteil-Lieferung beziehen, zu erwähnen. -

-
- 1) Vgl. Goldmann, H. M.: Wie man Kunden gewinnt, Essen 1954, S. 205.
 - 2) Converse, P. D.: Selling Policies, New York 1927, S. 224 f. Vgl. auch: Maynard, H. H.; Beckman, T. N.: Principles of Marketing, 5th ed., New York 1952, S. 207.
 - 3) Vgl. Gordon, L. J.: Economics for Consumers, 4th ed., New York 1961, S. 471.

Die Gütegewähr spielt nicht nur beim Kauf von Konsumgütern eine wichtige Rolle. Auch die Abnehmer von Produktions- und Investitionsgütern legen großen Wert auf möglichst umfangreiche Garantiezusagen. Besonders bei der Bestellung bzw. beim Einkauf von sog. Konstruktionserzeugnissen verlangen die Kunden von den Lieferanten weitreichende Verpflichtungen für die Güte der Konstruktion und Ausführung, die Verwendung des zweckmäßigsten Werkstoffes, sowie das Erreichen der vereinbarten Leistungsfähigkeit.¹⁾ Da jedoch aus derartigen Garantieübernahmen - besonders bei hohem Wert und langer Nutzungsdauer der verkauften Objekte - oft große Verpflichtungen erwachsen können, sind die anbietenden Unternehmungen verständlicherweise nicht immer bereit, den Forderungen ihrer Abnehmer nachzukommen. "Den oft weitgehenden Garantieansprüchen der Kunden steht die beschränkte Garantiebereitschaft der Lieferanten gegenüber."²⁾

Dennoch werden im allgemeinen mit fortschreitender technischer Entwicklung in vielen Bereichen immer umfangreichere Garantiezusagen und längere Garantiefristen möglich. Eine Garantiedauer, die früher noch als über das Verkehrsübliche hinausgehend angesehen wurde, kann heute durchaus normal sein. So wird man eine Garantiezeit von zehn Jahren für Fahrräder nicht mehr als ungewöhnlich bezeichnen können, vorausgesetzt, daß es sich dabei um erstklassige Ware handelt. - Diese Feststellung ist auch deshalb wichtig, weil sie die rechtliche Zulässigkeit einer derart langen Garantiedauer berührt.³⁾

-
- 1) Vgl. Klinger, K.: Das Gewährleistungsrisiko, dargestellt am Beispiel der Konstruktionsindustrie, in: Neue Betriebswirtschaft, 2. Jg. 1951, Nr. 6, S. 86 ff.
 - 2) Thalmann, F. E.: Betriebswirtschaftliche Rückstellungen, Winterthur 1958, S. 25.
 - 3) Eine besonders lange Garantiefrist ist dann nicht als wettbewerbswidrig zu beanstanden, wenn sie nicht über das Verkehrsübliche hinausgeht und wenn sich die Gewährleistung auf die Haltbarkeit eines solchen Materials bezieht, das bei normaler Abnutzung eine entsprechende Lebensdauer besitzt. Vgl. o. V.: Wann ist eine "Garantie" wettbewerbswidrig? In: Rechtsarchiv der Wirtschaft, 1958, Heft 10, S. 279 f.

Zeitlich gesehen weichen die Garantiefriſten in den einzelnen Branchen entſprechend der Eigenart der Erzeugniſſe weit voneinander ab. So reicht die Garantiedauer von einer kurzen Spanne von beſpielsweiſe ſechs Monaten beim Verkauf von hochwertigen Spezialmaſchinen oder komplizierten Rundfunkgeräten bis zu einer zehnjährigen Haltbarkeitsgarantie bei Matratzen bzw. der Zuſicherung einer dreißigjährigen Bruchfeſtigkeit bei beſtimmten Dachziegeln. Bei beſtimmten Sorten feuerfeſten Porzellans wird ſogar für die geſamte Gebrauchsdauer dieſer Gegenſtände die Flammfeſtigkeit garantiert. Derartige "lifetime-guaranties" ſind beſonders in den USA gebräuchlich.¹⁾ Allerdings wird bei dieſer Form der Gütegewähr vom Herſteller oder Händler im Schadensfall häufig nur die voraussichtlich noch zu erwartende Nutzung - z. B. reſtliche Millimeter beim Reifenprofil - vergütet.

Der einleitende Überblick über die weſentlichſten Formen der Gütegewähr, welche im Wirtschaftsleben anzutreffen ſind, findet in nachfolgender Aufſtellung ſeinen anſchaulichen Niederschlag. Allerdings bedarf es an ſpäterer Stelle noch einer klärenden Abgrenzung ſowie einer genaueren Systematiſierung dieſer unterſchiedlichen Garantieleiſtungen.

1) Vgl. Agnew, H. E.; Houghton, D.: Marketing Policies, 2nd ed., New York-Toronto-London 1951, S. 238.

Zusammenstellung gebräuchlicher Garantieleistungen, unterteilt nach Vorkommen, Gegenstand, Dauer und Inhalt

Branche	Warenart	Inhalt der Garantie	Garantiezeit	Art der Erfüllung des Garantieanspruches
Maschinenindustrie	Maschinen aller Art	Leistungs- und Funktionsfähigkeit, Verwendung des zweckmäßigsten Werkstoffes, Güte der Konstruktion und Ausführung, Betriebssicherheit	6 Monate (3 Monate bei Mehrschichtbetrieb)	Instandsetzung, Ersatz
Fahrzeugindustrie	Automobile, Motorräder, Original-Ersatzteile	Fehlerfreiheit in Werkstoff und Werkarbeit	6 Monate (höchstens 10.000 km)	Instandsetzung, Ersatz
Fahrradindustrie	Fahrräder	Bruchfestigkeit, auftretende Mängel	10 Jahre	Instandsetzung, Ersatz
Elektroindustrie	Waschmaschinen, Staubsauger, Kühlschränke, Heizgeräte	Fehlerfreiheit in Material und Verarbeitung	1 Jahr	Instandsetzung, Ersatz
Foto- und feinmechanische Industrie	Fotoapparate, Blitzgeräte	Fehlerfreiheit in Material und Werkarbeit	1 Jahr	Mängelbeseitigung

Rundfunk- und Fernseh-industrie	Radio, Tonband- u. Fernsehgeräte	Einwandfreie Beschaffenheit hinsichtlich Material, Konstruktion u. Verarbeitung	6 Monate (Bildröhre bei FS 1 Jahr)	Instandsetzung (Jedoch häufig nur Übernahme der Material-, nicht der Lohn- u. Transportkosten)
Uhren-industrie	Uhren	Einwandfreie Beschaffenheit	1 Jahr	Reparatur
Möbel-industrie	Polstermöbel bzw. Polstermöbelteile	Haltbarkeit des Polsterkerns	15 bis 25 Jahre	Reparatur
Haushaltgeräteindustrie	Feuerfestes Porzellan	Flammfestigkeit	Lebens-länglich	Ersatz
Sportgeräte-industrie	a) Skier b) Zelte c) Luftmatratzen	Bruchfestigkeit Lieferung von Ersatzteilen Fehlerfreiheit, Haltbarkeit	1 Jahr 5 Jahre 1 Jahr	Ersatz Ersatz Ersatz
Pharmazeutische Industrie	Arzneimittel	Reinheit der Reagenzien	ohne Zeitangabe	Umtausch
Lebensmittel-industrie	a) Schokolade, Eier, Dauergebäck b) Weine, Spirituosen c) Sekt d) Honig	Güte, Frische, Wohlgeschmack Echtheit, Zusammensetzung, Herkunft Lagerung Naturreinheit	ohne Zeitan-gabe	Umtausch Umtausch Umtausch Umtausch

B. Ziel der Untersuchung

In der Literatur sind bisher überwiegend nur die rechtlichen, finanziellen und steuerlichen Aspekte der Gütegewähr untersucht worden. Die ökonomischen Auswirkungen dieser - wie Henzler ¹⁾ sagt - zusätzlich zur ursprünglichen Grundleistung hinzugetretenen Sonderleistung sind dagegen bisher stark vernachlässigt worden. Die Klärung dieser Zusammenhänge soll deshalb Gegenstand der folgenden Abhandlung sein. Dabei soll das Hauptgewicht auf die Untersuchung der Beziehungen zwischen Garantieleistung und dem leistungswirtschaftlichen Bereich der Unternehmung gelegt werden. Wir folgen darin Schäfer, der bei Betrachtung der Unternehmungsprobleme drei spezifische Fragestellungen oder Sehweisen unterscheidet: nämlich den produktionswirtschaftlichen, den markt- oder absatzwirtschaftlichen und den finanzwirtschaftlichen Aspekt. Produktionswirtschaftliche und marktwirtschaftliche Betrachtungsweise lassen sich zu einem leistungswirtschaftlichen Aspekt zusammenfassen und dem finanzwirtschaftlichen Gesichtspunkt gegenüberstellen. In der Art ihrer Betrachtung unterscheiden sich diese Sehweisen wesentlich. "Das finanzwirtschaftliche Denken ist ein Denken in Geldkapital, in Zahlungs- und Kreditverhältnissen... Dem steht das leistungswirtschaftliche Denken gegenüber. Es ist auf das Darinnenstehen der Unternehmungen und ihrer Betriebe im konkreten Leistungszusammenhang der Volkswirtschaft gerichtet." ²⁾ Zwar stehen diese Aspekte keinesfalls lose

-
- 1) Vgl. Henzler, R.: Das Unternehmen in der modernen Wettbewerbswirtschaft, in: Gegenwartsfragen der Unternehmung, Festschrift für F. Henzel, Wiesbaden 1961, S. 91.
 - 2) Schäfer, E.: Über einige Grundfragen der Betriebswirtschaftslehre, in: ZfB, 20. Jg. 1950, S. 556.

nebeneinander, sondern sie sind grundsätzlich für jede Sachfrage von Bedeutung, doch soll in dieser Abhandlung primär der leistungswirtschaftliche Gesichtspunkt zum Zuge kommen. Das Schwergewicht dieser Arbeit liegt also mehr auf der Leistungs- als auf der Finanzsphäre. ¹⁾

In den beiden zentralen Kapiteln werden daher die wechselseitigen Beziehungen zwischen der Garantieleistung und dem Aufbau und der Dynamik sowohl des Produktions- als auch des Absatzbereiches behandelt. In diesem Zusammenhang soll ferner der Versuch einer Differenzierung nach typologischen Gesichtspunkten unternommen werden. Die Fragestellung lautet hier: Wodurch kennzeichnen sich die garantiefähigen bzw. garantiebedürftigen Waren, und durch welche Merkmale werden die garantieleistenden Industriezweige bestimmt? Es geht also darum, das Gemeinsame und Charakteristische der auf den ersten Blick völlig heterogenen Warenarten und Garantieleistungsgüter bzw. der unterschiedlichen Betriebe herauszustellen. Auf den Niederschlag, welche die Garantieleistung im Rechnungswesen findet, soll nur am Rande eingegangen werden. Diese Vernachlässigung der rechentechnischen Probleme erscheint uns insofern gerechtfertigt, als "wir im Rechnungswesen eine Abspiegelung oder sogar nur den Versuch einer Abspiegelung der realen Vorgänge sehen." ²⁾ Auf diese Weise wird eine nachteilige Vermischung von sachökonomischen und rechentechnischen Fragen vermieden und das Hauptaugenmerk eindeutig auf die ökonomischen, insbesondere die leistungswirtschaftlichen Konsequenzen der Gütegewähr gelegt.

1) Vgl. hierzu: Schäfer, E.: Die Unternehmung, 6. Aufl., Köln und Opladen 1966, S. 36.

2) Schäfer, E.: Die Unternehmung, a.a.O., S. 391.

Eine intensive Behandlung sämtlicher im Zusammenhang mit der Gütegewähr auftretenden Rechtsfragen dürfte sich erübrigen, da dieses Gebiet bereits ausführlich in der Literatur ¹⁾ behandelt worden ist.

2. Kapitel: Begriff, Gegenstand, Träger und Aufgaben =====

der Garantieleistung =====

A. Begriff der Garantieleistung und seine Abgrenzung von verwandten Begriffen

Eine Fülle von zusätzlichen absatzwirtschaftlichen Leistungen umgibt heute den Verkauf der eigentlichen Grundleistung. Unter diesen Zusatzleistungen können alle diejenigen Maßnahmen verstanden werden, "die nicht Hauptleistung, sondern Nebenleistung sind und deren alleiniger Zweck es ist, die Hauptleistung zu fördern." ²⁾ Die Abnehmer begnügen sich in der Regel nicht mehr mit dem Angebot von Einzelleistungen. Vielfach fordern sie eine Kombination von Haupt- und Nebenleistungen, die ihre Bedürfnisse voll befriedigen soll. ³⁾ Bei allen auf eine sorgfältige Marktpflege bedachten Unternehmungen hat sich

-
- 1) Vgl. hierzu insbesondere: Canthal, W.: Die Garantiezusagen im täglichen Leben, Diss. Heidelberg 1911; David, H.: Garantieübernahme bei Kauf- und Werkvertrag, Diss. Breslau 1925; Krohne, K. H.: Der Garantievertrag, Diss. Erlangen 1940; Landmann, O.: Der Garantievertrag, Diss. Marburg 1932; Müller, R.: Der Garantievertrag, Diss. Erlangen 1950; Frieser, H.: Der Garantievertrag, Diss. Bern 1935; Schulze, A.: Garantieabrede beim Kauf, Diss. Köln 1938; Stammler, R.: Der Garantievertrag, in: Archiv für die civilistische Praxis, 69. Bd., Freiburg i. Br. 1886, S. 1-141; Struck, M.: Die Garantieübernahme bei Kauf und Werkvertrag, Diss. Rostock 1920.
 - 2) Koch, W.: Grundlagen und Technik des Vertriebes, 1. Bd., 2. Aufl., Berlin 1958, S. 703.
 - 3) Vgl. Löbel, V.: Kundendienst als absatzwirtschaftliche Leistung. Formen und Möglichkeiten, Nürnberg 1966, S. 59.

daher längst die Erkenntnis durchgesetzt, daß auch nach dem Verkaufsakt noch manche Leistungen zu erbringen sind, um sich auf lange Sicht eine Stammkundschaft, eine Vergrößerung der Umsätze und damit die Möglichkeit zur Steigerung des Ertrages zu sichern. Zu diesen Maßnahmen des "après-vente" ¹⁾ gehört - wie an späterer Stelle noch ausführlicher zu zeigen sein wird - auch die Garantieleistung.

Um etwaige Verwechslungen zu vermeiden, erscheint es daher angebracht, im folgenden die Garantieleistung von den wichtigsten dieser übrigen absatzpolitischen Maßnahmen abzugrenzen und vor allem eine möglichst klare Definition des dieser Abhandlung zugrundeliegenden Begriffes der Garantieleistung herauszuarbeiten.

1. Definition des Begriffes "Garantieleistung"

Aufgrund der Vielfalt von Schattierungen, in denen der Begriff Garantieleistung vor allem in der Praxis auftritt, und aufgrund der unterschiedlichen Bedeutungen, die er dabei - vom leeren Schlagwort bis hin zum wirkungsvollen absatzpolitischen Instrument - haben kann, erscheint es erforderlich, diesen Terminus mit einem für diese Arbeit verbindlichen Inhalt auszustatten.

In der Literatur war eine allgemeinverbindliche Definition nicht zu finden. Eine der wenigen Angaben zum Thema Garantieleistung in Nachschlagewerken lautet: "Verpflichtung des Verkäufers einer Sache, innerhalb der gesetzlich bestimmten Garantiefrist wegen mangelhafter Leistung entstandene Schäden auf eigene Kosten zu beheben." ²⁾ Dieser

1) Vgl. Nepveu-Nivelle, F.: Le service et l'après-vente, Paris 1964.

2) O. V.: Garantieverpflichtung (Gewährleistungsverpflichtung), in: Gablers Wirtschaftslexikon, Bd. I, 5. Aufl., Wiesbaden 1962, Sp. 1329.

den Inhalt der Garantieverpflichtung betreffende Hinweis ist jedoch in seiner Reichweite viel zu eng, da er sich lediglich auf die gesetzliche Gewährleistungspflicht, nicht jedoch auch auf die vertragliche Garantiezusage bezieht. Diese Vernachlässigung ist wahrscheinlich deshalb erklärlich, weil es sich bei dem Ausdruck "Garantieleistung" um einen gesetzesfremden Begriff handelt. In den Gesetzesausgaben und ihren Kommentaren ist stets nur von der Verpflichtung zur Gewährleistung die Rede.

Auf den ersten Blick scheinen die beiden Wortbildungen "Garantieleistung" und "Gewährleistung" sprachlich zwei Ausdrücke für ein und denselben Begriff zu sein. Eine nähere etymologische Untersuchung scheint diese Vermutung zunächst auch tatsächlich zu bestätigen, denn beide Ausdrücke haben das althochdeutsche Adjektivum "war" oder "giwar" als Wurzel. Daraus entstand später einerseits das neuhochdeutsche "gewähren" und andererseits im Französischen "la garantie". Im 17. Jahrhundert wurde dann der letztgenannte Ausdruck aus der französischen Sprache ebenfalls in den deutschen Sprechgebrauch aufgenommen.¹⁾ Doch wich die Bedeutung beider Bezeichnungen im Laufe der Zeit immer mehr voneinander ab.

Heute werden unter Gewährleistungspflichten die verschiedenen im bürgerlichen Recht niedergelegten Verbindlichkeiten verstanden. Unter der Garantieleistung dagegen versteht der Sprachgebrauch im allgemeinen alle Parteiabreden, welche die Haftung des Verkäufers bzw. Unter-

1) Vgl. Grimm, J. und Grimm, W.: Deutsches Wörterbuch, Leipzig 1911, Bd. 4, Abt. 1, Teil 3, Sp. 4759 ff.
Vgl. auch Kluge, F.: Etymologisches Wörterbuch der deutschen Sprache, 19. Aufl., Berlin 1963, S. 231;
Spindler, L.: a.a.O., S. 5.

nehmers ganz oder zum Teil vertraglich regeln. ¹⁾ In diesem Sinn entsteht eine eigentliche Garantieverpflichtung gewöhnlich aus vertraglicher Abmachung. - Obwohl also beide Ausdrücke einen gemeinsamen Ursprung aufweisen, müssen sie ihrer rechtlichen Bedeutung nach doch voneinander unterschieden werden.

Eine klare Trennung zwischen Gewährleistung im Sinne des BGB und einer gesondert festgelegten Garantieleistung erweist sich auch für die Behandlung der in dieser Arbeit anstehenden Probleme als nützlich. Denn vielfach wird durch die vertraglich übernommene Garantieverpflichtung die Verantwortlichkeit des Verkäufers noch zusätzlich erhöht. ²⁾ Auf diese Weise entsteht ein verstärktes Risiko, für die gelieferten Erzeugnisse in Anspruch genommen zu werden, falls diese innerhalb einer bestimmten Frist Mängel aufweisen.

Zur besseren Veranschaulichung könnte zweckmäßigerweise zwischen institutionalisierter Gewährleistung und individueller Garantieleistung unterschieden werden. Im ersten Fall liegen weitgehend genormte Regelungen vor, während im zweiten Fall eine freie Vereinbarung zwischen den Vertragsparteien über den Umfang der Garantieverpflichtung besteht. Zu den genormten Garantieleistungen sind einmal die verschiedenen im bürgerlichen Recht niedergelegten Verbindlichkeiten, zum anderen aber auch die von den Verbänden erarbeiteten und in den Liefer- und Zahlungsbedingungen der angeschlossenen Unternehmungen einheitlich wiederkehrenden Garantiebestimmungen zu rechnen. Bei diesen handelt es sich

1) Vgl. Roos, W.: Die Garantieklauseln des industriellen Werk- und Werklieferungsvertrages, Diss. Hamburg 1930, S. 6.

2) Vgl. Müller, G.: Garantie soll die Gewährleistung erweitern, in: Der Handel, Zeitschrift für Theorie und Praxis des Binnenhandels, 6. Jg. 1956, Heft 3, S. 21.

um eine brancheneinheitliche, also durchaus institutionalisierte Gestaltung der Gütegewähr und der im Schadensfall geltenden Ansprüche. Eine individuelle (habituelle) Garantieleistung dagegen liegt dann vor, wenn die Gütegewähr jeweils von Fall zu Fall zwischen Käufer und Verkäufer vereinbart wird. Hier kommen Inhalt und Reichweite der Garantieleistung sowie die Art der Erfüllung etwaiger Garantiesprüche in speziellen Lieferbedingungen oder in besonderen Garantiescheinen zum Ausdruck.

Nach diesen Vorbemerkungen erscheint folgende Begriffsbestimmung für unsere Zwecke am besten geeignet:

Die Garantieleistung stellt eine auf gesetzlicher oder vertraglicher Grundlage beruhende, in institutionalisierter oder individueller Form niedergelegte Gewähr für die Beschaffenheit oder die Eigenschaften der gelieferten Ware dar. Die Gütegewähr kann allgemeiner Art sein, sie kann für eine bestimmte Funktion, eine bestimmte Be- oder Verarbeitung oder für einen bestimmten Stoff geleistet werden.

Diese Definition umschließt weder subjektive Gütemerkmale noch indirekte Garantiezusagen. Denn "Eigenschaften, die einem Erzeugnis aufgrund subjektiver Vorstellungen beigelegt werden, entziehen sich der Gewährleistung, da nur das gesichert werden kann, was materiell vorhanden und einer objektiven Beurteilung zugänglich ist." ¹⁾ -

Indirekte Garantieübernahmen, wie sie u. a. aus dem Tätigwerden der Gütegemeinschaften, Verbraucherverbände und Prüfungsinstitute resultieren, sollen außerachtbleiben, da unser Untersuchungsobjekt die einzelne Unternehmung und deren Auseinandersetzung mit den aus übernommenen Garantieleistungen erwachsenden Fragen ist.

1) Glücker, H.: Gütesicherung als Marktfaktor, Diss. Mannheim 1962, S. 15.

2. Garantieleistung und Kundendienst ¹⁾

Der äußere Unterschied zwischen Garantieleistungen und Kundendienst ist vielfach nicht sehr groß. So können beispielsweise die gleichen Reparaturen während der Garantiezeit im Rahmen der Garantie, nach Ablauf derselben dagegen innerhalb des technischen Kundendienstes durchgeführt werden. Sowohl beim Kundendienst als auch bei der Garantieleistung handelt es sich um absatzwirtschaftlich besonders betonte Leistungen.

Vielfach werden deshalb die Garantieleistungen zum umfassenderen Gebiet des Kundendienstes gerechnet, und in der Industrie findet man in der Regel auch gemeinsame organisatorische Gestaltungen für beide Leistungsformen. In der Literatur werden gelegentlich in einem Atemzuge die Bearbeitung von Reklamationen und von Garantieansprüchen sowie die periodische Überprüfung von Gebrauchsgegenständen als Kundendienst nach dem Verkauf genannt. ²⁾ Oder die Gütegewähr wird deshalb als Kundendienst bezeichnet, weil sie dem Käufer die Sicherheit gibt, eine Qualitätsware gekauft zu haben. Durch diese Zusage ist dem Kunden nämlich weitgehend das Risiko für mangelhaftes Material und Fertigungsfehler durch kostenlosen Ersatz während einer bestimmten Frist abgenommen. ³⁾

1) In sachlicher Hinsicht ist zwischen kaufmännischem und technischem Kundendienst zu unterscheiden. Während sich der kaufmännische Kundendienst dem Kunden widmet, befaßt sich der technische Kundendienst mit dem Kaufobjekt. Der Unterschied zwischen beiden Kategorien kann jedoch nicht immer scharf gezogen werden.

2) Vgl. Hammel, W.: Das System des Marketing, dargestellt am Beispiel der Konsumgüterindustrie, Freiburg i. Br. 1963, S. 71.

3) Vgl. Schildgen, G.: Der Kundendienst, erläutert an Beispielen aus dem Bedarfskomplex um das Kraftfahrzeug, Nürnberger Diplomarbeit 1952 (unveröffentlicht), S. 41.

Trotz einiger Gemeinsamkeiten unterscheiden sich Garantieleistung und Kundendienst dennoch in einer Reihe von Punkten. Bereits die Motive zur Leistung von beiden gehen erheblich auseinander. "Kundendienst wird geleistet, um dem Käufer den Einkauf zu erleichtern, die Ware richtig behandeln zu können oder den Gebrauch zu ermöglichen, die Gebrauchsfähigkeit zu erhalten. Eine Garantie wird dagegen gewährt, um die potentiellen Käufer von der Qualität eines Erzeugnisses zu überzeugen und ihnen den Kaufentschluß zu erleichtern. Es soll dadurch das Kaufrisiko gemindert werden." ¹⁾ Während also vor allem der technische Kundendienst dazu dienen soll, dem Verwender den zufriedenstellenden Gebrauch des gekauften Produktes zu ermöglichen, ist die Garantie weitgehend ein Mittel, um die Qualität einer Ware zu betonen. ²⁾

Auch hinsichtlich der Häufigkeit, in der beide Arten von Leistungen erbracht werden, zeigen sich Unterschiede. "Die Inanspruchnahme des Kundendienstes stellt den Regelfall dar, Ansprüche aus der Garantiezeit sollen nur in Ausnahmefällen vorkommen. Der technische Kundendienst ist also umso wirksamer, je mehr er beansprucht wird, die Garantie dagegen dann, wenn sie möglichst wenig in Anspruch genommen wird." ³⁾

Für die Verwender der jeweiligen Erzeugnisse äußert sich die Verschiedenartigkeit von Garantie- und Kundendienstleistungen darin, daß beispielsweise Reparaturen während der Garantiezeit unentgeltlich ausgeführt werden, während sie danach, also im Rahmen des Kundendienstes, bezahlt werden müssen. Man könnte daher das Merkmal der Entgeltlich-

1) Löbel, V.: a.a.O., S. 39.

2) Vgl. Nystrom, P. H. (Hrsg.): Marketing Handbook, New York 1951, S. 193.

3) Krooss, R.: Der technische Kundendienst als Instrument der Absatzpolitik, Nürnberg 1966, S. 18.

keit zur Unterscheidung beider Zusatzleistungen heranziehen. Eine derartige Differenzierung ist jedoch problematisch, weil damit noch keine eindeutige Aussage über die tatsächliche Art der Bezahlung gemacht wird. Obwohl es zunächst so scheint, als ob lediglich die Kundendienstleistungen von Fall zu Fall berechnet und die Garantieleistungen völlig unentgeltlich erbracht werden, zahlt in Wirklichkeit der Kunde die Garantieleistungen bereits im Kaufpreis mit. ¹⁾

Zutreffender für die Unterscheidung ist dagegen das Kriterium der Freiwilligkeit. Rechtlich gesehen müssen Garantieleistungen nämlich aufgrund der gesetzlichen oder vertraglichen Bestimmungen erbracht werden. Die Kundendienstleistungen dagegen werden grundsätzlich freiwillig gewährt. "Der Kundendienst stellt freiwillige Dienste des Herstellers oder Händlers dar, und zwar je nach den Umständen vor und während des Kaufes, meist aber nach dem Kaufabschluß." ²⁾ Die Garantieleistung beruht also, selbst wenn sie im übrigen mit einer Kundendienstleistung völlig identisch ist, auf einer anderen Basis. Allerdings kann der wirtschaftliche Zwang zur Leistung von Kundendienst u. U. genauso stark sein wie die juristische Verpflichtung bei Garantieleistungen. Dies gilt besonders für den Fall, daß ein Erzeugnis ohne einen wirksamen Kundendienst kaum abgesetzt werden könnte oder daß dadurch eine Gefährdung des Rufes der Unternehmung bzw. ihrer Produkte eintreten würde. ³⁾

1) Vgl. Krooss, R.: a.a.O., S. 17.

2) Schnutenhaus, O. R.: Praktische Absatztechnik mittelgroßer Industriebetriebe, Herne-Berlin 1964, S. 149. Vgl. auch Theisen, P.: Kundendienstpolitik, in: Mitteilungsblatt des Handelsinstituts an der Universität des Saarlandes, 1964, Nr. 25.

3) Vgl. Krooss, R.: a.a.O., S. 18.

Zusammenfassend kann somit festgestellt werden, daß sowohl Garantieleistung als auch Kundendienst zur Vervollständigung der Absatzleistung eines Unternehmens und damit zur Gewinnung und Erhaltung von Dauerkunden erbracht werden. Sie unterscheiden sich jedoch in wesentlichen Punkten. Hierzu gehören vor allem: die mit beiden verfolgten engeren Absichten, die Häufigkeit ihrer Inanspruchnahme, die Bezahlung und das Prinzip der Freiwilligkeit der Leistung.

3. Garantieleistung und Kulanz

Im Gegensatz zur Garantieleistung stehen diejenigen Leistungen, die eine Unternehmung auf dem Kulanzwege erbringt, außerhalb jeglicher formellen Verpflichtung. Die Übernahme von Kulanzleistungen beruht allein auf Freiwilligkeit, und ihr Ausmaß hängt von dem Entgegenkommen der Unternehmung ab. So schreibt auch Hirsch zum Begriff Kulanz: "Darunter versteht die Betriebswirtschaft jedes über gesetzliche und vertragliche Verpflichtungen hinausgehende Entgegenkommen gegenüber dem Kontrahenten." ¹⁾ Während die Garantieleistung vornehmlich dazu dient, die Käufer von der Qualität eines Erzeugnisses zu überzeugen und ihnen während einer bestimmten Frist eine weitgehende Sicherheit zu geben, ist die Kulanz ein wirksames Mittel, die Beziehungen zwischen den Wirtschaftenden zu erleichtern und Härten sowie unglückliche Abgrenzungen zu mildern bzw. zu vermeiden. ²⁾

1) Hirsch, J.: Der moderne Handel, 2. Aufl., Tübingen 1925, S. 236.

2) Vgl. Lenz, H.: Garantie- und Kulanzkosten, ihre Erscheinung, Erfassung und Verrechnung in der Selbstkostenrechnung industrieller Unternehmungen, Diss. Frankfurt 1940, S. 20. Vgl. auch Kellerbach, H.: Sind Rückstellungen für Kulanzleistungen steuerlich zulässig? In: Steuer-Warte, 1955, S. 109.

Die Praxis spricht vor allem dann von Kulanz, wenn aufgetretene Mängel an den Erzeugnissen trotz Ablauf der Garantiefrist unentgeltlich behoben werden oder wenn ein Entgegenkommen aus bestimmten Gründen notwendig erscheint. ¹⁾ Letzteres geschieht meist dann, wenn es um die Reklamation eines wichtigen Kunden geht. Daneben werden Kulanzleistungen häufig bei der Behebung sog. Bagatellschäden erbracht. Da die Kulanzwünsche häufig nach Ablauf der Garantiezeit an die Unternehmung herangetragen werden, bezeichnet man die Kulanz vielfach auch als "verlängerte Garantieleistung". ²⁾ Durch die Kulanz soll, wie durch sämtliche von einer Unternehmung erbrachten zusätzlichen Leistungen, "eine Bindung des Käufers an den Betrieb oder auch an ein bestimmtes Fabrikat erzielt und damit eine Stammkundschaft gewonnen werden." ³⁾ Da die Kulanz in engem Zusammenhang mit der Werbung und der Kundenpflege steht, trägt sie auf jeden Fall wesentlich dazu bei, die immateriellen Werte der gesamten Unternehmung zu erhöhen. Besonders in Zeiten eines schärferen wirtschaftlichen Wettbewerbes kommt ihr stets eine verstärkte Bedeutung zu.

B. Systematik der einzelnen Garantieleistungen

Die eingangs aufgezeigte Vielfalt der im Wirtschaftsleben anzutreffenden Garantieleistungen drängt nach einer Ordnung. Deshalb soll im folgenden eine Systematisierung der Garantiearten durchgeführt werden. Eine derartige schematische Einteilung kann verständlicherweise nicht

1) Vgl. Krüger, G.: Erfassung und Verrechnung von Ausschuß, Frankfurt/M. 1959, S. 15.

2) Lenz, H.: a.a.O., S. 19.

3) Wöhe, G.: Einführung in die allgemeine Betriebswirtschaftslehre, 6. Aufl., Berlin und Frankfurt 1964, S. 290.

alle möglichen Varianten im Bereich des Marktgeschehens berücksichtigen, doch wird erst durch eine Ordnung nach einheitlichen Grundsätzen das ganze Gebiet der Garantieleistungen völlig überschaubar. Für unseren Fall scheinen uns folgende Merkmale als Ordnungskriterien am besten geeignet zu sein: Gegenstand des Garantiever sprechens, Ausmaß ihrer rechtlichen Verbindlichkeit sowie Träger der Garantieleistungen. Anhand dieser Punkte soll daher eine Zuordnung der unterschiedlichen Formen der Gütegewähr getroffen werden.

1. Gegenstand des Garantiever sprechens

Die meisten Garantiezusagen beziehen sich in irgendeiner Form auf die qualitative Beschaffenheit eines Gutes. Um jedoch eine genauere Aussage darüber abgeben zu können, was bei einer Ware überhaupt garantiert werden kann, ist es erforderlich, die Qualität als solche näher zu untersuchen. Dabei stößt man auf die Tatsache, daß es sich bei der Qualität, als der Gesamtheit der Eigenschaften eines Erzeugnisses, um eine komplexe Größe handelt. Nicht alle Komponenten, welche die Qualität einer Ware ausmachen oder mit ihr in Beziehung stehen, sind betriebswirtschaftlich relevant, in ihren Auswirkungen einer Erfassung zugänglich oder gar für eine Garantieleistung geeignet.¹⁾ Vielfach beruht die Qualitätsbewertung neben objektiv meß- und bestimmbaren Merkmalen auf subjektiven Wertvorstellungen. In der Betriebswirtschaftslehre ist dieser Sachverhalt seit langem bekannt und äußert sich in den Begriffen "objektive" und "subjektive"²⁾, "technische" und "ästhetische"³⁾ sowie

1) Vgl. Dietel, P.: Das Problem der Wirtschaftlichkeit und die industrielle Erzeugnisqualität, Diss. Erlangen 1958, S. 1.

2) Vgl. Sandig, C.: Betriebswirtschaftspolitik, 2. Aufl., Stuttgart 1966, S. 214.

3) Vgl. Vershofen, W.: Das Problem der Qualität, in: Die deutsche Fertigung, 7. Jg. 1935, S. 186 ff.

"rationale" und "irrationale" ¹⁾ Qualität.

Die objektive, technische und rationale Qualität wird durch Eigenschaften bestimmt, die unmittelbar mit der körperlichen Struktur eines Produktes zusammenhängen. Es handelt sich dabei also um die meßbaren, objektiv bestimm-
baren Elemente, die anhand sachlicher, allgemeingültiger Maßstäbe eine Qualitätseinstufung ermöglichen. Dieser Qualitätsbegriff ist unabhängig von subjektiver Wert-
schätzung. Es geht vielmehr um den meßbaren Gütegrad eines Erzeugnisses, um Leistungsfähigkeit, technische Eigen-
schaften, Maße oder Gewichte. ²⁾

Neben diesen "technisch-sachlichen" Eigenschaften stehen die mehr "verbrauchspsychologischen" ³⁾ Elemente, die die subjektive, ästhetische oder irrationale Qualität eines Erzeugnisses ausmachen. Die subjektive Qualität stellt einen Wertausdruck dar, der einem Gut oder Teilen desselben aufgrund subjektiv bemessener Eigenschaften zuerkannt wird. ⁴⁾ Während die objektiven, technischen Eigenschaften primär für den Grundnutzen bestimmend sind, findet der Ver-
wender in den subjektiven Komponenten seine Zusatznutzen-
erwartungen erfüllt. ⁵⁾

1) Vgl. Lisowsky, A.: Qualität und Betrieb, Stuttgart 1928, S. 52.

2) Vgl. Villiger, R.: Industrielle Formgebung, Eine betriebs- und absatzwirtschaftliche Untersuchung, Winterthur 1957, S. 45.

3) Vgl. Clevenz, P.: Erzeugnisqualität - aus der Sicht des Verbrauchers. Ein Beitrag zur Bestimmung des Qualitätsbegriffes, in: Der Marktforscher, 1962, Nr. 3, S. 107 f.

4) Vgl. Glücker, H.: a.a.O., S. 13.

5) Vgl. Vershofen, W.: Die Marktentnahme als Kernstück der Wirtschaftsforschung, Berlin-Köln 1959, S. 86 ff.

Vorwiegend vom Letztverbraucher wird die Qualität häufig aufgrund subjektiver Momente bestimmt. Für ihn spielen beim Kaufentschluß neben der objektiv feststellbaren Qualität subjektive, emotionale Vorstellungen eine Rolle. Er schätzt ein Gut im Hinblick auf sein Bedürfnis ein. Der zuerkannte Qualitätsgrad eines Erzeugnisses richtet sich nach der Fähigkeit, das vorhandene Bedürfnis optimal zu befriedigen. ¹⁾ "Certainly the physical product is not the only important factor. The consumer purchases a 'bundle of satisfactions' that includes a variety of other considerations... Thinking of product quality simply as a function of the commercial grade of materials used or the technical perfection of design and manufacture is a denial of consumer orientation... In the final analysis of the market place, the 'quality' of a product depends on how well it fits patterns of consumer preferences." ²⁾

Was nun den Gegenstand der Garantieleistung anbelangt, so zeigt sich, daß den Verwendern der Erzeugnisse nur Zusicherungen hinsichtlich der objektiven Qualität gemacht werden können. Nur diejenigen Eigenschaften, denen sachlich eindeutige Daten zugrunde liegen, eignen sich für eine klar umrissene Gütegewähr. - Die subjektive Qualität dagegen, die weitgehend auf irrationalen Vorstellungen der Verwender beruht, scheidet - wie bereits in unserer Definition des Begriffes Garantieleistung angedeutet - als Gegenstand von Garantiezusagen aus, da sie einer echten Beurteilung nicht zugänglich ist. Hierzu zählen sämtliche ästhetischen Eigenschaften, wie äußere Aufmachung, Form, Farbe, Aussehen sowie geschmackliche und modische Elemente.

1) Vgl. Villiger, R.: a.a.O., S. 46.

2) Kuehn, A. A.; Day, R. L.: Strategy of Product Quality, in: Bursk, E. C.; Chapman, J. F.: Modern Marketing Strategy, Cambridge/Massachusetts 1964, S. 198 ff.

Die globale Aussage, wonach Gegenstand der Garantieleistung nur die objektive Qualität sein kann, erweist sich jedoch als zu unscharf und wenig konkret, zumal in der Praxis die Garantieleistungen meist sehr genau spezifiziert sind. Um einen tieferen Einblick zu gewinnen, ist deshalb die objektive Qualität in Teilqualitäten zu zerlegen. Die Werte, die im wesentlichen den Inhalt der objektiven Qualität ausmachen, sind nun:

- a) die Funktionsqualität
- b) die Be- oder Verarbeitungsqualität
- c) die Stoff- oder Materialqualität. ¹⁾

In welchem Ausmaß sie zum Gegenstand von Garantieleistungen werden können, soll im folgenden untersucht werden.

Vorher sei jedoch noch erwähnt, daß neben qualitativen Eigenschaften auch die Quantität der Erzeugnisse Gegenstand einer Vereinbarung zwischen Käufer und Verkäufer sein kann. Zu denken ist hier etwa an Zusagen über die Menge oder das Gewicht der gelieferten Ware. ²⁾ Da diese Mengengewähr jedoch keine Garantieleistung im eigentlichen Sinn ist und daraus selten schwerwiegende Probleme für ihren Träger erwachsen, soll sie im folgenden vernachlässigt werden.

a) Die Funktionsqualität

Die funktionale Qualität stellt die Summe aller Eigenschaften dar, die den Grad der technischen Eignung einer bestimmten Konstruktion zur Erfüllung der gestellten Auf-

1) Vgl. Glücker, H.: a.a.O., S. 10. Siehe auch Willemze, F. G.: Der Zusammenhang zwischen Qualität und Organisation, in: Zeitschrift für wirtschaftliche Fertigung, 9. Jg. 1964, S. 87.

2) Vgl. Oberparleiter, K.: Betriebswirtschaftliche Leistungsgewähr, in: BFuP, 5. Jg. 1953, Heft 6, S. 328.

gabe bestimmen. ¹⁾ Vor allem in zusammenbauenden Industriezweigen spielt die Funktionsqualität der Erzeugnisse eine wesentliche Rolle. Daher ist es beispielsweise in der Maschinen-, Fahrzeug-, Elektrogeräte- oder Fotoindustrie bereits weitgehend zur Selbstverständlichkeit geworden, eine zeitlich begrenzte Funktionsgarantie zu übernehmen. Den Käufern wird auf Garantiescheinen die Funktionstüchtigkeit der Erzeugnisse verbindlich zugesichert. Fehler, welche die Funktionsfähigkeit der Produkte beeinträchtigen sollten, werden vom Verkäufer kostenlos behoben. Über die diesbezüglichen Regelungen in der Investitionsgüterindustrie schreibt beispielsweise Sonnek: "Innerhalb der Normalfrist werden Funktionsstörungen, die auf technisches Versagen des Erzeugnisses zurückzuführen sind, grundsätzlich kostenlos beseitigt." ²⁾ Von dieser Garantieleistung und damit der etwaigen Ersatzpflicht werden allerdings meist diejenigen Teile ausgeschlossen, die einem natürlichen Verschleiß unterliegen. ³⁾

Besonders bei industriellen Seriengütern erwartet der Käufer heute eine funktionell richtige Lösung, die ihm auf Jahre hinaus einen störungsfreien Gebrauch des Gegenstandes ermöglicht. Dieses größere Qualitätsbewußtsein der Verwender veranlaßte viele Unternehmungen dazu, wartungsfreie und technisch wenig störungsanfällige Systeme zu entwickeln, die es ermöglichten, den Käufern eine weitreichende Garantie für ein einwandfreies Funktionieren einzuräumen. Als Beispiel hierfür kann die auf 18 Monate bzw. 30.000 km ausge-

-
- 1) Vgl. Pfeiffer, W.: Absatzpolitik bei Investitionsgütern der Einzelfertigung. Möglichkeiten und Grenzen des Einsatzes absatzpolitischer Instrumente im Sondermaschinenbau, Stuttgart 1965, S. 39 f.
 - 2) Sonnek, J.: Marketing-Politik in der Investitionsgüterindustrie, Diss. Berlin 1962, S. 194.
 - 3) Vgl. Reber, H. J.: Die Garantieklauseln der Maschinenindustrie, in: Technische Rundschau, 44. Jg. 1952, Nr. 17, S. 2.

dehnte Garantiezusage für einen neu entwickelten deutschen Automobiltyp genannt werden. Erwähnt sei in diesem Zusammenhang auch die amerikanische Raumfahrtindustrie. Hier sind die berechneten und garantierten Werte für Funktionssicherheit und Lebensdauer sogar Vorbedingung für die Vergabe von Staatsaufträgen. ¹⁾

Funktionsgarantien sind ferner in der Textilindustrie inform von Zusagen über die Farbechtheit oder Wasserdichte der Waren sowie bei der Herstellung von Bestecken zu finden. Bei letzteren wird außer der Silberauflage vielfach auch die Rostfreiheit ausdrücklich zugesichert. ²⁾

Eng mit der Verpflichtung des Herstellers, die Funktionsfähigkeit seines Produktes für eine bestimmte Zeit zu garantieren, ist die Frage der Zuverlässigkeit verknüpft. Es erscheint sogar naheliegend, die Funktionsgarantie als Gewährleistung der Zuverlässigkeit aufzufassen. Dies ist jedoch nicht richtig. Zwar ist die Zuverlässigkeit ein wichtiger Gesichtspunkt für die Beurteilung der Qualität eines Erzeugnisses, "aber eine garantierte Zuverlässigkeit gibt es nicht, weil die Zuverlässigkeit eine Wahrscheinlichkeit ist und sich höchstens empirisch - statistisch, nicht aber synthetisch voraussagen läßt." ³⁾ Komplizierte Systeme sind ihrer Natur nach unzuverlässig, weil die Wahrscheinlichkeit gering ist, daß eine große Zahl von Komponenten gleichzeitig einwandfrei funktioniert, selbst dann, wenn die Zuverlässigkeit der einzelnen Komponenten groß ist. Denn die Zuverlässigkeit eines Erzeugnisses, das aus voneinander unabhängigen Teilen besteht, ist das Produkt der Zuverlässigkeiten aller seiner Teile. Die Gesamtzuverlässigkeit ist also nicht gleich der durchschnittlichen Zuverlässigkeit der einzelnen Komponenten.

1) Vgl. Odrich, P.: Amerika wird qualitätsbewußter, in: Frankfurter Allgemeine Zeitung, 1966, Nr. 268, S. 27.

2) Vgl. Pinder, W.: Die neuen Bezeichnungs- und Garantievorschriften für versilberte Bestecke, in: Wirtschaft und Wettbewerb, 1. Jg. 1951/52, S. 723 ff.

3) Krauss, W.: Kriterien der Zuverlässigkeit, in: Zeitschrift für wirtschaftliche Fertigung, 55. Jg. 1960, Nr. 9, S. 411.

Folgendes Zahlenbeispiel mag dies verdeutlichen: Besteht ein Erzeugnis aus 100 Teilen und ist die Zuverlässigkeit eines jeden Teiles 0,99 - was für konventionelle Vorstellungen recht beachtlich ist - so beträgt die Gesamtzuverlässigkeit des Enderzeugnisses $(0,99)^{100}$ oder nur 37%. ¹⁾ "Falls also nicht jedes Teil praktisch vollkommen in seiner Art ist, kann man nicht darauf bauen, daß das Enderzeugnis auch nur in bescheidenem Umfang zuverlässig arbeiten wird." ²⁾

Welche Schwierigkeiten sich fertigungswirtschaftlich aus diesem Tatbestand im Zusammenhang mit der Garantieleistung der Funktionstüchtigkeit für die Unternehmung ergeben, sei hier einstweilen nur angedeutet.

b) Die Be- oder Verarbeitungsqualität

In mancher Hinsicht verwandt, aber nicht identisch mit der Funktionsqualität ist die Be- oder Verarbeitungsqualität. Die Güte und Haltbarkeit vieler zusammengesetzter Erzeugnisse hängen nämlich auch weitgehend von ihrer Be- oder Verarbeitung ab. Gerade die Vielzahl der technischen Eigenschaften der Produkte, insbesondere die Leistung und Beständigkeit, beruht neben einer zweckmäßigen Konstruktion ganz entscheidend auf der Sorgfalt ihrer Herstellung. Besonders die Käufer langlebiger Gebrauchsgegenstände erwarten natürlicherweise, daß die Neuerwerbung möglichst lange Zeit hält und sie nicht in Stich läßt. Um sie vor etwaigen Verarbeitungsfehlern zu schützen, verpflichten sich deshalb viele Hersteller, Teile, die infolge mangelhafter Ausführung oder fehlerhafter Konstruktion unbrauchbar werden, instandzusetzen oder unentgeltlich durch neue Teile zu ersetzen. ³⁾ Auch die in vielen Garantiezusagen übernommene Gewähr für das Bestehen oder die

1) Vgl. Krauss, W.: a.a.O., S. 410.

2) Riordan, J. J.; Greenwood, J. A.: Ein Programm für die Kontrolle und Sicherung der Erzeugnisgüte, in: Zeitschrift für wirtschaftliche Fertigung, 1960, Nr. 4, S. 182.

3) Vgl. Klinger, K.: Gewährleistungsansprüche und Gewährleistungsausschlüsse, in: Der Betrieb, 12. Jg. 1959, Heft 29/30, S. 797.

Fortdauer von Eigenschaften bzw. das Nichtvorhandensein von Fehlern bei dem verkauften Gegenstand hat - neben der Funktionsqualität - eine hohe Be- oder Verarbeitungsqualität zur Voraussetzung. An die Arbeit des Betriebes, vor allem an das qualitative Niveau des gesamten Fertigungsbereiches müssen in diesem Fall höchste Ansprüche gestellt werden.

Auf eine derartige Verarbeitungsgarantie stößt man u. a. im Maschinen- und Fahrzeugbau. Hier erklären sich die Hersteller generell in ihren allgemeinen Verkaufs- und Lieferungsbedingungen bereit, innerhalb einer bestimmten Frist alle Fehler zu beheben, die nachweisbar infolge mangelhafter Ausführung geltend gemacht werden können. Desgleichen verbürgen sich auch viele Textilhersteller für eine tadellose Verarbeitung ihrer Produkte. Die Käufer fabrikneuer Erzeugnisse sind damit während der Garantiezeit vor Fabrikationsfehlern, die aus einer mangelhaften Verarbeitung resultieren, geschützt. -

c) Die Stoff- oder Materialqualität

Während es bei vielen Erzeugnissen, vorwiegend mechanisch-synthetischer Industriezweige, unter dem Gesichtspunkt der Warenverwendung auf die Funktionsqualität ankommt, also darauf, daß die Ware bestimmten spezifischen Verwendungsbeanspruchungen gut standhält, gibt es auch eine Reihe von Produkten, bei denen die Qualitätsvorstellungen vom stofflichen Charakter oder der Substanzqualität abhängen.¹⁾ Vor allem bei Erzeugnissen der chemisch-technologischen Industrien richtet sich das Qualitätsinteresse der Abnehmer vorwiegend auf die Stoffzusammensetzung. Die nicht ohne weiteres verständliche Zusammensetzung sowie die Herstellungs- und Wirkungsweise chemischer, insbesondere formloser Produkte bewirken eine geringe Beurteilbarkeit ihrer Qualität und Eignung. Daher verlangen besonders die Abnehmer der chemischen Industriezweige häufig nach einer Materialgarantie, die ihnen

1) Vgl. Schäfer, E.: Die Aufgabe der Absatzwirtschaft, 2. Aufl., Köln und Opladen 1950, S. 153.

die Zusammensetzung, Gleichmäßigkeit und Gebrauchseignung der Waren gewährleistet. ¹⁾

In diesen Branchen treten dann die Stoffeigenschaften bei der Qualitätsbeurteilung durch die Verwender gegenüber anderen Faktoren, wie etwa äußerer Aufmachung und modischen Elementen, deutlich hervor. Selbst wenn die Warenqualität in ihrer Komplexität vielfach von den Abnehmern nicht objektiv beurteilt werden kann, so wissen sie doch, daß die Substanz der verwendeten Roh- und Werkstoffe entscheidend für die Brauchbarkeit und Haltbarkeit eines Erzeugnisses ist. Innerhalb einzelner Wirtschaftszweige heben sich aus diesem Grunde zahlreiche Unternehmungen durch eine stoffliche Leistungsgewähr ab. Sie übernehmen für ihre Erzeugnisse eine Materialgarantie, sie verbürgen sich für die Güte des Stoffes, für seine physikalischen, chemischen, biologischen und sonstigen Eigenschaften.

So legen etwa in der Textilindustrie sowohl die Verarbeiter der Rohstoffe als auch die Käufer der Fertigerzeugnisse großen Wert auf die Substanzqualität. Die jeweiligen Produzenten kommen diesem Bedürfnis einmal durch sog. "Stoffmarken" und zum anderen durch ausdrückliche Garantiezusagen für die Zusammensetzung ihrer Waren entgegen. Das Etikett "Garantiert reine Wolle" ist wohl das bekannteste Beispiel hierfür. Ähnliche Garantien findet man auch in der Lebensmittel- und der kosmetischen Industrie. Hier übernehmen die Hersteller häufig eine Gütegewähr für die Echtheit des Materials und für die wesentlichen Zusätze, wie beispielsweise Gewürze, Essenzen oder ätherische Öle. ²⁾ Desgleichen bestehen derartige Substanzgarantien in der pharmazeutischen Industrie. Zwar kann hier - wie bereits eingangs erwähnt - keine Zusicherung hinsichtlich der Wirksamkeit oder Gefahrlosigkeit der Arznei-

1) Vgl. Riebel, P.: Mechanisch-technologische und chemisch-technologische Industrien in ihren betriebswirtschaftlichen Eigenarten, in: ZfhF, 6. Jg. 1954, S. 418 f.

2) Vgl. Neumann, F. W.: Unter Garantie! In: Deutsche Drogisten Zeitung, 11. Jg. 1956, Nr. 2, S. 41.

mittel gegeben werden, doch die Reinheit der Reagenzien und eine bestimmte stoffliche Zusammensetzung wird in vielen Fällen ausdrücklich garantiert.

Der allgemeine Begriff der objektiven Qualität kann zwar im Hinblick auf Spezialfälle - in unserer Untersuchung zur besseren Klärung des eigentlichen Gegenstandes der Garantieleistung - in seine Elemente oder Teilqualitäten, wie "die Haltbarkeit eines Erzeugnisses gegenüber verschiedenen Graden der Beanspruchung beim Gebrauch, die Zusammensetzung aus guten und zweckdienlichen Rohstoffen, die Solidität und Genauigkeit der Verarbeitung", ¹⁾ aufgegliedert werden. Doch ist stets zu beachten, daß zwischen diesen Teilbegriffen eine Interdependenz besteht. ²⁾ Es konnte auf diese Weise nur der Schwerpunkt der Garantieleistung in einzelnen Wirtschaftszweigen aufgezeigt werden. In der Praxis wird häufig für einen Gegenstand oder Teile desselben in mehrfacher Hinsicht eine Gütegewähr, von der Funktionsgarantie über die Stoffgarantie bis hin zur Verarbeitungsgarantie, übernommen. Da jedes Erzeugnis eine Vielzahl objektiver Eigenschaften besitzt, die auf Werkstoff, Konstruktion, Bearbeitung usw. beruhen können und erst im richtigen Zusammenwirken aller dieser Momente eine einwandfreie Leistungsfähigkeit zustandekommt, ist den Verwendern selten allein mit einer Teilgarantie, sondern nur mit einer umfassenden Gütegewähr gedient.

2. Ausmaß der rechtlichen Verbindlichkeit

Bei einer Abgrenzung der verschiedenen Garantieleistungen muß auch danach differenziert werden, in welchem Umfang der Träger derselben für seine Erklärung wirklich eintreten will oder muß. Von Bedeutung sind hier die rechtlichen Merkmale, nach denen

1) Leitherer, E.: Absatzlehre, Stuttgart 1964, S. 22.

2) Vgl. Pfeiffer, W.: a.a.O., S. 40.

die Garantieverpflichtung gestaltet ist. Sie entscheiden darüber, ob es sich um eine "echte" Garantieleistung oder lediglich eine solche rein werblicher Natur handelt. Eine Systematik der Garantiezusagen entsprechend ihrer rechtlichen Wirksamkeit berührt vorwiegend juristische Probleme. Da an dieser Stelle jedoch nicht ausführlich auf sämtliche rechtlich interessanten Fragen eingegangen werden kann, sei vorweg auf die umfangreiche juristische Literatur zu diesem Thema hingewiesen.¹⁾

Die rechtliche Bedeutung der Garantieleistungen liegt im wesentlichen darin, daß sie die gesetzliche Regelung in verschiedener Hinsicht abändert. Im bürgerlichen Recht ist zwar die Interessenlage der Parteien weitgehend berücksichtigt. Dennoch ist es den Parteien - mit Ausnahme weniger Einzelfällen - gestattet, vertragliche Änderungen vorzunehmen. Von diesem Recht wird auch in der Wirtschaft weitgehend Gebrauch gemacht, und gerade durch die Garantiezusage werden, wie kaum

1) Vgl. hierzu: Bobrowski, P.: Liefervertrag und Lieferbedingungen, Karlsruhe 1956; Canthal, W.: Die Garantiezusagen im täglichen Leben, Diss. Heidelberg 1911; David, H.: Garantieübernahme bei Kauf- und Werkvertrag, Diss. Breslau 1925; Fischer, R.: Die allgemeinen Geschäfts- und Lieferbedingungen, in: Der Betriebs-Berater, 1957, Nr. 14, S. 481; Greulich, H.: Nachwirkungen bei Lieferverträgen, in: Der Betriebs-Berater, 1955, Nr. 7, S. 208-211; Hamelbeck, B.: Begriff, Arten und Verbindlichkeit der allgemeinen Geschäftsbedingungen, Berlin 1930; Heidland, O.: Die Praxis der Verkaufs- und Einkaufsbedingungen sowie die Notwendigkeit einheitlicher Lieferungsbedingungen, Stuttgart 1929; Hellauer, J.: Kaufverträge in Warenhandel und Industrie, Berlin-Wien 1927; Korinthenberg, W.: Erfüllung und Gewährleistung im Werkvertrag, Köln 1935; Krohne, K. H.: Der Garantievertrag, Diss. Erlangen 1940; Landmann, O.: Der Garantievertrag, Diss. Marburg 1932; Markert, K.: Der zivilrechtliche Schutz des Konsumenten gegen Verletzungen seiner Rechtsgüter durch fehlerhaft hergestellte Produkte, Diss. Würzburg 1961; Müller, R.: Der Garantievertrag, Diss. Erlangen 1950; Müllereisert, F. A.: Allgemeine Lieferbedingungen der Industrie, des Handwerks und der öffentlichen Hand, Berlin 1932; Pegels, W.: Das Verhältnis von Bürgschaft, Garantievertrag, Schuldbeitritt zueinander, Diss. Erlangen 1936; Prieser, H.: Der Garantievertrag, Diss. Bern 1935; Pschorr, F. G.: Zur Mängelrüge im Werkvertrag unter besonderer Berücksichtigung des Garantieversprechens, Erlangen 1932; Raiser, L.: Das Recht der Allgemeinen Geschäftsbedingungen, 2. Aufl., Bad Homburg 1961;

in einem anderen Fall, gesetzliche Normativbestimmungen abgeändert. ¹⁾ Die gesetzlichen Bestimmungen über die Gewährleistung unterliegen damit als Vorschriften rein dispositiver Natur der willkürlichen Abänderung durch die Vertragsschließenden. ²⁾

Der Verkäufer faßt seine Garantiezusagen wegen ihrer rechtlichen Auswirkungen verständlicherweise sehr sorgsam ab und vermeidet es, zu weitreichende Zusicherungen zu geben. In vielen Fällen wird auch die Fassung der Garantieklauseln nicht vom Hersteller selbst, sondern von einem Wirtschaftsverband getroffen, da in ihnen viele Möglichkeiten der unerwünschten Auslegung stecken. Allerdings ist nicht allein die juristisch einwandfreie und zweckmäßige Fassung der Garantiezusagen wichtig. Ebenso sehr kommt es darauf an, daß ihre sprachliche Fassung der Mentalität der Vertragspartner entspricht. Denn für den Empfänger eines Angebotes unvorteilhafte und unverständliche Garantievereinbarungen führen häufig zu Mißtrauen. ³⁾

Jede Garantieübernahme kann in ihren Auswirkungen in verschiedener Weise gedeutet werden. Neben ihrem rechtlichen Inhalt kommt es weitgehend auf die Usancen der betreffenden

(Forts. Fußnote 1, S. 32) Süß, Th.: Wesen und Rechtsgrund der Gewährleistung für Sachmängel, Leipzig 1931; Schenker, O.: Die Zusicherungen von Eigenschaften beim Kauf, Diss. Bern 1949; Schulze, A.: Garantieabrede beim Kauf; Diss. Köln 1938; Schuster, R.: Der Rechtsbegriff der durch Garantievertrag begründeten Garantie, Diss. Breslau 1928; Stammler, R.: Der Garantievertrag, in: Archiv für die civilistische Praxis, 69. Bd., Freiburg i. Br. 1886, S. 1-141; Stolz, W.: Garantie und ihre Abgrenzung zur gesetzlichen Gewährleistung, in: Der Handel, 9. Jg. 1959, S. 43-48; Struck, M.: Die Garantieübernahme bei Kauf und Werkvertrag, Diss. Rostock 1920; Weber, E.: Vertragsfreiheit und Allgemeine Geschäftsbedingungen, in: BFuP, 7. Jg. 1955, Nr. 12, S. 726-733.

- 1) Vgl. Spindler, L.: Die Garantieklausel als Vertragsbestandteil, Diss. Jena 1927, S. 22.
- 2) Vgl. Lütcke, W.: Die Bedeutung der sogenannten Garantiefrist bei Kauf und Werkvertrag, Diss. Erlangen 1912, S. 14.
- 3) Vgl. Seitz, F.: a.a.O., S. 295.

Branche, auf örtliche Gepflogenheiten und vieles mehr an.¹⁾ Auf diese Weise zeigen sich unter juristischem Aspekt große Unterschiede zwischen den einzelnen Garantieleistungen. Die Garantieklauseln können einmal eine Erweiterung der gesetzlichen Mängelhaftung bewirken oder zum anderen eine Beschränkung der gesetzlichen Gewährleistungspflicht auf bestimmte Gruppen von Mängeln unter Ausschluß der Haftung für andere Fehler enthalten.²⁾ Daneben gibt es schließlich noch Garantieerklärungen, denen überhaupt keine rechtliche Bedeutung zukommt.

a) Echte Garantieleistungen

Bei den echten Garantieleistungen übernimmt das Unternehmen zusätzlich zu der bereits kraft Gesetzes bestehenden Gewährleistungsverpflichtung eine Garantie für die Beschaffenheit des Kaufgegenstandes. Es liegt also die vertragliche Übernahme bestimmter Pflichten vor, durch welche normalerweise die Verantwortlichkeit des Verkäufers erhöht, die Rechte des Käufers erweitert werden. Wenngleich in der Praxis nicht immer so verfahren wird, so deckt sich diese Regelung auch mit dem allgemeinen Sprachgebrauch, der unter einer Garantie die ausdrückliche Gewährleistung für bestimmte Eigenschaften eines Erzeugnisses versteht.³⁾

In der Regel liegt kein selbständiger Garantievertrag vor, sondern die Garantiezusage ist ein unselbständiger Bestandteil des zugrundeliegenden Hauptvertrages. Da die Garantieleistung überwiegend für fertige, bereits hergestellte Waren erbracht wird, schließt sich die Garantieübernahme gewöhnlich

1) Vgl. Späth, G.: Kaufvertrag und Werkvertrag, 2. Aufl., Stuttgart-München-Hannover 1959, S. 71.

2) Vgl. Köhler, W.: a.a.O., S. 82.

3) Vgl. George, B.: Rückstellungen für Garantieverpflichtungen, in: Deutsche Steuer-Rundschau, 1957, Nr. 9, S. 197.

an einen Kaufvertrag an.¹⁾

Die gesetzliche Gewährleistung, wie sie in §§ 459 ff BGB und 377 ff HGB niedergelegt ist, kann durch eine Garantieleistung in drei Punkten abgeändert werden: Der Kreis der Garantievoraussetzungen kann eingeengt werden, die Verjährungsfristen können verkürzt oder verlängert werden und die Garantiesprüche können verändert werden.²⁾ Wenngleich diese Angaben auf den ersten Blick nicht nur vorteilhaft für den Käufer erscheinen, so sind sie trotzdem mit dem Wesen einer echten Garantieleistung zu vereinbaren. Denn der wesentlichste Vorteil der Garantieübernahme gegenüber der gewöhnlichen Gewährleistung besteht darin, daß bei der gesetzlichen Regelung nur für das Vorhandensein eines Fehlers zum Zeitpunkt des Gefahrenüberganges, bei der Garantie jedoch für das Auftreten eines Fehlers während der gesamten Garantiezeit gehaftet wird.³⁾ Eine langfristige Garantie bedeutet daher für den Käufer auf jeden Fall eine weitgehende Sicherheit.

Im übrigen empfängt der Käufer, selbst wenn er durch die Garantieabrede zunächst an der Geltendmachung bestimmter gesetzlicher Mängelrechte gehindert wird, einen im Kaufrecht nicht enthaltenen Anspruch auf Mängelbeseitigung oder Ersatzlieferung. "Der möglichen Benachteiligung, die der Käufer durch den Verlust des Rechtes auf Wandlung und Minderung erfährt, stehen die Vorteile gegenüber, die er durch den ... in der Garantieklausel, nicht aber im gesetzlichen Kaufrecht enthaltenen Instandsetzungsanspruch gewinnt."⁴⁾ Wird die Nach-

1) Vgl. Canthal, W.: a.a.O., S. 49 f. Siehe auch Greulich, H.: a.a.O., S. 209; Roos, W.: a.a.O., S. 7 f.

2) Vgl. David, H.: a.a.O., S. 5; Spindler, L.: a.a.O., S. 42.

3) Vgl. Stolz, W.: a.a.O., S. 48; Dornberger, G. und Zorowka, G.: Zu einigen Fragen der Garantie beim Einzelhandelskaufvertrag, in: Neue Justiz, 11. Jg. 1957, Nr. 5. S. 132.

4) Reber, H. J.: a.a.O., S. 33.

besserung nicht vorgenommen oder führt sie nicht zum Erfolg, so kann der Käufer außerdem nach Fristsetzung und Ablauf derselben auf die gesetzlichen Ansprüche zurückgreifen. Das gesetzliche Gewährleistungsrecht kommt also subsidiär zur Anwendung.

Ein Grund für die Ablehnung einer Garantieleistung ist lediglich das Nichtbestehen einer derartigen Garantieverpflichtung infolge eines ungültigen oder bestrittenen Vertrages, des Ablaufes der Garantiezeit, bereits erfüllter Garantieleistung oder infolge des Wegfalls sonstiger wesentlicher Umstände. Außerhalb jeglicher Garantieleistung bewegen sich schließlich Schäden aus Abnutzung, natürlichem Verschleiß sowie Schäden aus nachweislichem Verschulden des Abnehmers.¹⁾

Unter Umständen wird allerdings das Unternehmen sogar ohne rechtliche Verpflichtung Garantieleistungen erbringen, nämlich weil es sich aus Wettbewerbsgründen dazu gezwungen sieht oder weil es den Ruf seiner Erzeugnisse nicht gefährden will. Denn "juristisch recht zu haben, ist kein Trost, wenn man dabei einen Kunden verliert."²⁾

b) Unechte Garantieleistungen

Im Schadensfall erweist es sich leider, daß viele Garantieleistungen für den Empfänger nahezu wertlos sind. Durch ergänzende Paragraphen wird die Garantieleistung häufig so weit eingeschränkt, daß sie bei Beanstandungen praktisch illusorisch ist.

Darüber hinaus sind viele Garantieversprechen ihrem Wortlaut nach absichtlich so gehalten, daß sie nur unverbindliche Aussagen darstellen. Besonders diejenigen Garantieformeln, die

1) Vgl. Lenz, H.: a.a.O., S. 11.

2) Goldmann, H. M.: a.a.O., S. 260.

in der Werbung zur Anpreisung von Waren dienen, können überwiegend nicht als ernsthaftige Vertragsanträge aufgefaßt werden. Derartige in Zeitungsanzeigen, auf Plakaten oder auf Warenpackungen zu findende Garantiehinweise sind häufig Redensarten oder nur Anpreisungen, wie sie im Verkehr üblich und besonders in Zweigen mit dominanter Werbung häufig anzutreffen sind. Zu denken ist hier beispielsweise an die Behauptung "unser Name garantiert für Qualität" sowie an Hinweise wie etwa "garantiert unschädlich", "garantiert unzerbrechlich", "garantierter Erfolg". ¹⁾

Voraussetzung für das Vorliegen einer echten Garantieleistung ist aber, daß sie ernstlich auf die Übernahme einer rechtlich relevanten Verpflichtung gerichtet ist. Alle diejenigen Garantieanträge, die ganz allgemein gehalten sind und sich weder an eine bestimmte Person, noch an einen bestimmten Personenkreis wenden, können daher keine echte Garantieleistung im juristischen Sinne herbeiführen. Ein großer Teil der Garantiezusagen, wie sie uns im Wirtschaftsleben überall begegnen, führt also u. U. zu keinen Ansprüchen. ²⁾

"An affirmation merely of the value of the goods or a statement purporting to be merely the seller's opinion or commendation of the goods, sometimes referred to as 'dealer's puffing or sales talk', does not of itself create a warranty." ³⁾
Es ist für den Abnehmer allerdings nicht immer ganz leicht festzustellen, ob er es mit einem echten oder unechten Garantieverprechen zu tun hat.

3. Träger der Garantieleistungen

Nachdem die bisherigen Ausführungen einer Zuordnung der einzelnen Garantieleistungen entsprechend ihrem Gegenstand und ihrer rechtlichen Wirksamkeit galten, soll im folgenden

1) Vgl. Neumann, F. W.: a.a.O., S. 42.

2) Pschorr, F. G.: a.a.O., S. 40 f.

3) Aljian, G. W. (Hrsg.): Purchasing Handbook, New York-Toronto-London 1958, Chap. 4, S. 21.

die Frage nach den Trägern der Garantieleistung untersucht und danach eine Einteilung getroffen werden. Es geht also darum aufzuzeigen, welche Institutionen überhaupt eine Gütegewähr in irgendeiner Form erbringen.

a) Unternehmungen als Träger

Zunächst ist hier an die einzelne Unternehmung zu denken, die von sich aus eine Garantieverpflichtung übernimmt, die aus eigener Verantwortlichkeit für ein hohes, gleichbleibendes qualitatives Niveau ihrer Leistungen sorgt und keine Mühen und Kosten scheut, um durch entsprechende Fertigungsmethoden sowie laufende Kontrollen dieses Ziel zu erreichen.¹⁾ Beispiele für diese Einstellung sind sowohl bei den Produktions- als auch bei den Handelsbetrieben zu finden.

So versehen in vielen Industriezweigen bereits die Hersteller ihre Erzeugnisse mit einer "Werksgarantie". Darin verpflichten sich die Produzenten, alle Teile - gegebenenfalls den ganzen Gegenstand - unentgeltlich auszubessern oder neu zu liefern, die innerhalb der Garantiezeit insbesondere wegen Material- oder Herstellungsfehlern unbrauchbar werden. Mit diesen, meist über die gesetzliche Gewährleistungspflicht hinausgehenden vertraglichen Garantiezusagen verfolgen die Unternehmungen - wie später noch zu zeigen ist - mehrere Ziele. In erster Linie soll jedoch dadurch den Käufern die Überzeugung gegeben werden, daß der betreffende Hersteller sich bemüht, nur einwandfreie Waren zu liefern und eventuell dennoch auftretende Mängel kostenlos beheben wird.²⁾

Häufig genügt es jedoch nicht, daß lediglich der einzelne Hersteller als Träger der Garantieleistung fungiert, vielmehr ist er meist auf die Mitarbeit sämtlicher in den Absatzweg eingeschalteten Organe angewiesen. Besonders im Konsumgüter-

1) Vgl. Bußmann, K.: Güteschutz als Individualleistung oder Gemeinschaftsaufgabe, in: Der Markenartikel, 12. Jg. 1950, Heft 1, S. 34.

2) Vgl. Koehler, W.: a.a.O., S. 92.

bereich werden den Absatzmittlern daher wesentliche Aufgaben bei der Erfüllung von Garantieansprüchen übertragen. In der Regel wendet sich der Käufer bei einem Schadensfall zunächst an den Verkäufer, etwa den Einzelhändler, mit der Bitte um Abhilfe. Aus Gründen der schnelleren Erledigung werden die Reparaturarbeiten in vielen Fällen gleich in der Werkstatt des Handelsunternehmers ausgeführt. Lediglich komplizierte Fälle werden in das Lieferwerk eingeschickt. Der Hersteller vergütet dem Handelsunternehmen die nachgewiesenen Kosten, kleinere Aufwendungen muß der Händler u. U. aus der Handels- spanne tragen.

In manchen Geschäftszweigen pflegt die Garantieleistung darüber hinaus auch von den Absatzmittlern selbst übernommen zu werden. Hier ist jedoch zwischen einer "echten" Händlergarantie, bei der ein Handelsunternehmen zusätzlich umfangreiche Garantiezusagen gibt, und einer lediglich dem Namen nach eigenen Garantieleistung zu unterscheiden. Bei der letztgenannten Form erbringen die Händler keine eigene Gütegewahr, sie geben vielmehr nur die ihnen von ihren Lieferanten gemachte Garantiezusage an ihre Kunden weiter. Der Inhalt des Garantieanspruches des Käufers richtet sich hier nach der zwischen dem Fabrikanten und dem Absatzmittler getroffenen Garantieabrede. Wenn der Abnehmer dann einen Garantieanspruch erhebt, so haftet ihm zwar der Händler; dieser jedoch kann wiederum den Hersteller aus der Garantie haftbar machen.¹⁾

Bei der "echten" Händlergarantie dagegen wird das Handelsunternehmen selbst zum Träger weitreichender Garantiezusagen. Diese zusätzliche Leistung gibt es seinem Publikum dann entsprechend zu erkennen, und für ihre Einhaltung verbürgt sich die betreffende Firma nicht zuletzt mit dem ganzen Gewicht ihres Rufes. In jüngster Zeit läßt sich eine ständig wachsende Verbreitung und ein zunehmendes Gewicht dieser Gütegewähr des Handels feststellen. Dies hängt vor allem mit dem steigenden Angebot an Handelsmarken zusammen.

1) Vgl. Spindler, L.: Die Garantieklausel als Vertragsbestandteil, a.a.O., S. 26.

Beispiele für eine derartige Garantieleistung des Handels lassen sich in zahlreichen Branchen - sowohl bei Gebrauchsgütern als auch bei Verbrauchsgütern - finden. Bekannt sind in diesem Zusammenhang vor allem die Garantiebriefe beim Verkauf von Edelsteinen, mit denen sich das Handelsunternehmen für die Güte seines Angebotes verbürgt, sowie die von verschiedenen Kraftwagenhändlern beim Verkauf gebrauchter Automobile gemachten Garantiezusagen.

b) Überbetriebliche Institutionen als Träger

Neben diesen von einzelnen Unternehmungen ausgehenden und von ihnen getragenen Garantieleistungen sind noch gewisse, "überbetriebliche" Garantien, bei denen sich eine Gemeinschaft, ein Verband oder auch der Staat für die Qualität der Waren einsetzen und ihre Sicherung übernehmen, zu erwähnen. ¹⁾ Derartige Garantieleistungen haben zwar einen anderen Charakter, und sie bewegen sich auch auf einer anderen Ebene als die bisher angeführten "einzelbetrieblichen" Garantieleistungen. Bei ihnen geht es mehr um eine allgemeine Gütesicherung, um die Erreichung und Einhaltung einer hohen Qualität. Doch stellen diese Maßnahmen durchaus ein gewisses gütegarantierendes Moment dar, so daß der Vollständigkeit halber auf sie eingegangen werden muß. Hier ist vor allen Dingen die Tätigkeit folgender Institutionen zu nennen: die Gütegemeinschaften, die Verbraucherverbände und die Prüfungsinstitute.

Die Gütegemeinschaften der deutschen Industrie stellen einen Zusammenschluß von Herstellern dar, die für bestimmte Halb- und Fertigfabrikate Qualitätsbedingungen aufstellen, die eine ausreichende, überdurchschnittliche Güte gewährleisten. Die Beteiligten verpflichten sich, diese Gütebedingungen unter laufender Kontrolle einzuhalten. ²⁾ Der Wert derartiger, mit einem Verbands- oder Gütezeichen versehener Waren meist

1) Vgl. Glücker, H.: a.a.O., S. 16 f.

2) Vgl. Kluy, H.: Gütesicherung als überbetriebliche Aufgabe, in: Rationalisierung, 13. Jg. 1962, Heft 9, S. 200.

periodischen oder aperiodischen Bedarfes liegt darin, daß der Verwender ein von einer Gemeinschaft oder einem Berufszweig hinsichtlich seines qualitativen Niveaus garantiertes Erzeugnis erhält.

Die Unfähigkeit des einzelnen Verbrauchers, die Warenqualität zu beurteilen und der Mangel an objektiven Informationen über Qualität und Gebrauchstauglichkeit der industriellen Erzeugnisse haben zur Bildung von Verbraucherorganisationen geführt, die sich das Ziel gesetzt haben, die Stellung des Verbrauchers in der Wirtschaft zu verbessern.¹⁾ Neben anderen Maßnahmen zur Unterrichtung und Aufklärung führen diese Institutionen auch verbraucherorientierte Warenprüfungen durch. Die in Zeitschriften und Einkaufswegweisern veröffentlichten Ergebnisse bedeuten für viele Verbraucher eine willkommene Information über die Qualität der angebotenen Erzeugnisse. Die Verbraucherinstitutionen übernehmen damit gewisse, einer Qualitätsgarantie nahekommende Funktionen.²⁾ Es muß jedoch betont werden, daß diese auf einer völlig anderen Ebene liegen als die Garantieleistungen der Hersteller oder Händler, zumal die Käufer aus den Untersuchungen keinerlei rechtliche Ansprüche ableiten können. Wesentlicher Bestandteil derartiger Warentests ist also eine Information über die Warenqualität, die vor allem in den Augen der Verbraucher eine - wenngleich mehr indirekte - Gütegewähr darstellt. Für die jeweiligen Warenhersteller liegt die Bedeutung dieser Prüfungen darin, daß die Verbraucher häufig der Qualitätseinstufung durch unabhängige Institutionen mehr Gewicht beimessen als den Garantiezusicherungen des Produzenten. Eine ähnliche Feststellung trifft auch Schnutenhaus im Anschluß an die Untersuchung amerikanischer Absatzverhältnisse: "Die von Fabrikanten auf ihre eigenen Artikel gegebenen Garantien weichen den besonderen Garantien, die

1) Vgl. Mehlem, G.: Die Stellung des Verbrauchers in der Marktwirtschaft unter besonderer Berücksichtigung seines Verhältnisses zur Warenqualität, Diss. Hamburg 1960, S. 214.

2) Vgl. auch Nieschlag, R.: Binnenhandel und Binnenhandelspolitik, Berlin 1959, S. 39.

außenstehende neutrale Organisationen geben, welche sich ausschließlich mit der Nachprüfung des praktischen Gebrauchswertes des Produktes befassen, wie z. B. die Prüfabteilung der New York Herald Tribune oder des Good Housekeeping Institute." ¹⁾

Schließlich kann auch der Staat gelegentlich als Träger der Garantieleistung auftreten, wie beispielsweise durch die Lebensmittel-Kennzeichnungsverordnung oder durch das Handelsklassengesetz. Die erstgenannte Kennzeichnungspflicht schreibt vor, daß rechtsverbindliche Angaben über die stoffliche Zusammensetzung der Nahrungsmittel gemacht werden. Damit erhält der Verbraucher eine Garantie für die Substanzqualität der Waren. - Durch das Handelsklassengesetz sind die Erzeuger bestimmter landwirtschaftlicher und fischereiwirtschaftlicher Produkte verpflichtet, die gesetzlich festgelegten Qualitätsvorschriften einzuhalten. ²⁾

D. Aufgaben der Garantieleistung

Aus dem gesamtwirtschaftlichen Leistungszusammenhang ergibt sich für die einzelne Unternehmung eine Reihe ökonomischer Grundfunktionen und von diesen jeweils abgeleitet ganze Bündel von Teil- und schließlich Durchführungsfunktionen, welche die Tätigkeit auf der Hersteller- und Handelsstufe grundlegend bestimmen. ³⁾ Denn jede Unternehmung wird stets bestrebt sein, den ihr vorgegebenen betrieblichen Funktionskatalog entsprechend ihrer unternehmenspolitischen Zielsetzung mit konkreten Verrichtungen auszufüllen. "In den physischen Vorgängen, die sich ... in einzelnen konkreten Betrieben abspielen ..., finden wir ... den materiellen

1) Schnutenhaus, O. R.: Die Absatztechnik der amerikanischen industriellen Unternehmung, Berlin 1927, S. 97.

2) Vgl. Glücker, H.: a.a.O., S. 75 ff.

3) Vgl. Schäfer, E.: Die Unternehmung, a.a.O., S. 171 ff.

Niederschlag, die letzte Verdichtung oder Realisierung der ursprünglichen Ideen und aller Zwischenüberlegungen und Teilentschlüsse." ¹⁾ Diese Aussage gilt in vollem Umfang auch für die Garantieleistung. Die Gütegewähr läßt sich im einzelnen Fall zwar auf unternehmensindividuelle Art und Weise gestalten, und die mit ihr im einzelnen verfolgten Ziele können vielseitig sein, doch dient sie im wesentlichen stets dazu, die übergeordnete Absatzfunktion verwirklichen zu helfen. Denn primär wird die Unternehmung aus absatzwirtschaftlichen Überlegungen heraus Garantieleistungen übernehmen.

Beim Publikum gilt die Gütegewähr fast immer als ein Zeichen besonderer Leistungsfähigkeit, und sie wird dementsprechend hoch eingeschätzt. Durch diese Qualitätzusicherung der Unternehmung fühlen sich die Käufer positiv angesprochen, so daß der Garantieleistung in hohem Maße eine absatzfördernde Wirkung zukommt. ²⁾

Von der einzelnen Unternehmung aus gesehen stellt die Gütegewähr also ein absatzwirtschaftliches Instrument, aus der Sicht der Verwender eine kaufbeeinflussende und kaufentscheidende Größe dar. Einerseits begünstigt sie den einzelnen Kaufabschluß, andererseits schafft sie häufig sogar einen Dauerkontakt zu den Kunden. Im Sinne des von Schäfer ³⁾ aufge-

1) Schäfer, E.: Die Funktionalbetrachtung in der Betriebswirtschaftslehre, in: Gegenwartsprobleme der Betriebswirtschaft, hrsg. von F. Henzel, Frankfurt 1955, S. 21.

2) Vgl. Lenz, H.: a.a.O., S. 29.

3) Schäfer unterteilt die Absatzfunktion in folgende Teilfunktionen:

- Absatzvorbereitung
- Absatzanbahnung
- Vorratshaltung für den Verkauf
- Absatzdurchführung ("Verkauf" als Kernstück der Absatzfunktion)
- Finanzielle Durchführung des Absatzes
- Erhaltung der Absatzbeziehungen

Vgl. hierzu Schäfer, E.: Absatzwirtschaft, in: Handbuch der Wirtschaftswissenschaften, Bd. I, hrsg. von K. Hax und Th. Wessels, 2. Aufl., Köln und Opladen 1966, S. 310 f.

stellten absatzwirtschaftlichen Funktionskataloges läßt sich die Garantieleistung damit sowohl der Unterfunktion "Absatzanbahnung" als auch derjenigen der "Erhaltung der Absatzbeziehungen" zurechnen.

Daneben verknüpft die Unternehmung mit der Garantievergabe zugleich die Absicht, durch diese einen gewissen Schutz vor ungebührlichen Forderungen der Abnehmer zu gewinnen.

"Guarantees serve two main purposes. They are used either as sales promotion devices or as protection devices to limit liability and guard against abuses of the service policy." ¹⁾
Es wäre nämlich ungerechtfertigt, wenn das Unternehmen über die Garantiezeit hinaus im unklaren bleiben müßte, ob seine Leistung an die Abnehmer erledigt ist oder ob es noch Gewährleistungsansprüche zu erwarten hat. Die inhaltliche und zeitliche Garantiefestlegung soll das Unternehmen daher vor übertriebenen Belastungen schützen. ²⁾ -

Die beiden hier angedeuteten Aufgaben bewegen sich allerdings auf einer völlig anderen Ebene und sind unter einer unterschiedlichen Blickrichtung zu sehen. Während die Garantieleistung als absatzwirtschaftliches Instrument nach vorne in den Absatzmarkt hineinzielt, dienen die Garantieklauseln im anderen Falle dazu, ungerechtfertigte Forderungen, die aus diesem Markt heraus erhoben werden könnten, von der Unternehmung abzuwehren. - Im folgenden sei nun zur genaueren Veranschaulichung näher auf die wesentlichen Aufgaben der Garantieleistung eingegangen.

1) Still, R. R.; Cundiff, E. W.: Sales Management. Decisions, Policies and Cases, 4th ed., Englewood Cliffs, N.J. 1961, S. 385 f.

2) Vgl. Spindler, L.: a.a.O., S. 36.

1. Garantieleistung als Mittel der Absatzanbahnung

Im Mittelalter gingen die Kaufabschlüsse meist unter Bekannten vor sich, und darüber hinaus hatten die Abnehmer durch die zünftische Gewerbe- und Handelsordnung, welche die Natur der Waren genau bestimmte, eine weitgehende Gewährleistung für die Güte der Erzeugnisse.¹⁾ "Damals konnte der Käufer die verhältnismäßig wenigen Gütegrade der Gegenstände seines Bedarfes noch leicht beurteilen; vor Übervorteilung schützten ihn zudem behördliche Taxen und strenge Vorschriften der Zünfte."²⁾

Mit zunehmender Industrialisierung traten aber grundlegende Veränderungen ein. Das breite Angebot erschwerte den Käufern auf der einen Seite die Übersicht und zum anderen erwiesen sich selbst die Händler in weitem Maße als unfähig, weiterhin sachverständige Berater und Garanten zu sein.³⁾

Die daraus resultierende Qualitätsunsicherheit hat sich bis in die heutige Zeit durch die ständig wachsende Warenvelfalt noch erhöht. Die Verwender wissen häufig nicht, woran sie die Güte der Erzeugnisse messen oder wonach sie diese beurteilen sollen. Häufig nehmen sie infolge mangelnder Warenkenntnis ihre Zuflucht zu mehr subjektiven Anhaltspunkten - wie beispielsweise die äußere Aufmachung, die Markierung und nicht zuletzt den Preis⁴⁾ - von denen sie glauben, auf diese Weise eine bessere Auswahl treffen zu können. Aus all diesen Gründen besteht bei den Abnehmern ein starkes Verlangen nach vertrauenswürdigen Maßstäben zur Beurteilung der Qualität.

Eine von der Gesellschaft für Konsumforschung durchgeführte Untersuchung zeigt, daß die Verwender nur in den wenigsten

1) Vgl. Engeler, A.: Wandlungen des Qualitätsbegriffes bei technischen Erzeugnissen in neuerer Zeit, in: Zukunftsaufgaben in Wirtschaft und Gesellschaft, Festschrift der Hochschule St. Gallen, Zürich 1963, S. 391.

2) Hirsch, J.: a.a.O., S. 11.

3) Vgl. Poehner, H.: Der Einfluß der Warengüte-Kennzeichnung auf die Absatzgestaltung, Diss. Nürnberg 1954, S. 77 ff.

4) Vgl. Klein-Blenkers, F.: Die Ökonomisierung der Distribution, Köln und Opladen 1964, S. 319.

Fällen in der Lage sind, die Güte der Waren zu beurteilen. So nannten beispielsweise als Maßstab für die Qualitätsbeurteilung von Heimtextilien 37% der Befragten das Material, 24% die Beratung, 14% die Marke bzw. die Garantie, 8% das Aussehen, 5% den Preis, 2% die Haltbarkeit und 10% waren unbestimmt in ihren Antworten. ¹⁾

Die Zusicherung einer Garantie durch den Hersteller oder den Händler ist nun ein wichtiges Instrument, das Vertrauen der Kunden in die Leistungsfähigkeit der betreffenden Unternehmung und die Güte ihrer Erzeugnisse zu gewinnen. Denn die Garantieleistung stellt ein wirksames Qualitätsmerkmal dar, welches dem Kunden einen Anreiz zu einer positiven Kaufentscheidung gibt. ²⁾

Vielfach lassen sich die Käufer bereits von dem Wort "Garantie" und dem effektiv voll aufgemachten Garantieschein leiten. Daneben erlangen sie in den meisten Fällen auch tatsächlich ein gewisses Maß an Sicherheit, sich beim Erwerb der Ware nicht getäuscht oder "verkauft" zu haben. Eine Ware, deren solide Beschaffenheit für einen gewissen Zeitraum zugesichert ist, findet leichter Abnehmer, und gerade mißtrauische Kunden lassen sich oft durch diese Argumente überzeugen und zum Kauf anregen.

"The guarantee can do much toward overcoming the general sales resistance consumers naturally have toward new and unknown brands or toward products of which the quality cannot be judged until actually used. It creates confidence and good will..." ³⁾

-
- 1) Vgl. Meyer, P. W.: Qualität als Absatzfaktor, in: Jahrbuch der Absatz- und Verbrauchsforschung, 6. Jg., Sonderheft 1960, S. 25 ff.
 - 2) Vgl. Lütcke, W.: a.a.O., S. 34. Vgl. auch Löbel, V.: a.a.O., S. 100.
 - 3) Banning, D.: Techniques for Marketing New Products, New York-Toronto-London 1957, S. 220. Vgl. auch Nixon, H. K.: Principles of Selling, 2nd ed., New York-London 1942, S. 220.

Die Gütegewähr stellt also ein wesentliches Moment der Absatzanbahnung dar; sie ist von starkem Einfluß auf die Dispositionen und Handlungen der umworbenen Käufer. Die überzeugende Wirkung der Garantieleistung geht auch aus oben angeführter Untersuchung hervor. Aus ihr ergibt sich nämlich außerdem, daß sich 51% aller Befragten für ein Erzeugnis mit Qualitätsgarantie entscheiden würden, selbst wenn dieses um 10 Prozent teurer als ein vergleichbares Konkurrenzprodukt ist.¹⁾ In noch stärkerem Maße muß dann der Kaufentschluß bei der Wahl zwischen gleich teuren und konstruktiv ähnlichen Erzeugnissen durch das Garantieverprechen beeinflußt werden. Der Käufer sagt sich mit Recht, wer eine Verpflichtung eingeht, muß Vertrauen zur Qualität seiner Produkte haben. Goldmann²⁾ behauptet sogar, kein Verkaufsargument wirke so stark wie ein Garantieangebot.

Die absatzanbahnende oder werbende Aufgabe der Garantieleistung läßt sich ferner durch die Tatsache belegen, daß vielfach dem Abnehmer vor dem Kauf bewiesen werden muß, in welchem Umfang bei etwaigen Schadensfällen Vorsorge getroffen ist und daß Einrichtungen bestehen, die ihm während der Garantiezeit einen ausreichenden, kostenlosen Reparaturdienst gewähren. Dies führt in extremen Fällen sogar so weit, daß ohne Bereitstellung einer Garantie ein Erzeugnis überhaupt nicht abgesetzt werden kann.

2. Garantieleistung als Mittel zur Erhaltung der Absatzbeziehungen

Zur Teilfunktion der Absatzerhaltung gehören alle Tätigkeiten, die der einzelne Betrieb ausübt, um seine Leistungen über einen einmal geknüpften Kontakt auch später wieder zu Markte

1) Vgl. Meyer, P. W.: a.a.O., S. 27 f.

2) Vgl. Goldmann, H. M.: a.a.O., S. 205. Vgl. auch Nystrom, P. H.: a.a.O., S. 193.

zu bringen.¹⁾ Weder dem Hersteller noch dem Händler ist mit einem einmaligen Verkauf gedient. Daher ist das ganze Streben der Unternehmungen auf Dauerbeziehungen zu ihren Abnehmern gerichtet. Es geht ihnen darum, die einmal aufgenommenen Absatzbeziehungen nicht abreißen zu lassen, sondern sie zu erhalten und für künftige Verkäufe zu pflegen. Denn häufig ist es sehr schwierig und kostspielig, neue Abnehmer zu finden. Meist ist es leichter, eine bestehende Verbindung zu erhalten, als eine neue zu knüpfen. In der weitaus größten Zahl aller Wirtschaftsvorgänge erwächst der Erfolg aus dauernden Beziehungen zwischen Lieferanten und Abnehmern, so daß Industrie und Handel nach Mitteln und Wegen suchen, wie sie Dauerbeziehungen zu ihren Abnehmern schaffen.²⁾ Wenn ein Verkauf bei einer bereits bestehenden Verbindung zustandekommt, wird ein großer Teil der Kosten gespart, die bei der Gewinnung neuer Kunden entstehen.³⁾

Das Ziel, dauerhafte Kontakte zu den Abnehmern zu schaffen, wird mit den verschiedensten Instrumenten verfolgt, von denen viele erst in Ansätzen erkannt oder gar ausgeschöpft sind.⁴⁾ Dem Streben nach Erhaltung der Absatzbeziehungen dienen in erster Linie sämtliche Maßnahmen im Rahmen des Kundendienstes und der Kundenpflege. Dies äußert sich bereits in der allgemeinen kaufmännischen Gepflogenheit, den Vertragspartner meist großzügiger zu behandeln, als es nach dem Wortlaut des Vertrages notwendig ist, oder in der Fürsorge vieler Hersteller, mit der sie auch nach dem Verkauf auf die Leistungen ihrer Erzeugnisse achten.⁵⁾

1) Vgl. Schäfer, E.: Absatzwirtschaft, a.a.O., S. 311.

2) Vgl. Sandig, C.: Betriebswirtschaftspolitik, a.a.O., S. 185.

3) Vgl. Krooss, R.: a.a.O., S. 52

4) Vgl. Tietz, B.: Konsument und Einzelhandel. Strukturwandlungen in der Bundesrepublik Deutschland von 1950-1975, Frankfurt 1966, S. 602.

5) Vgl. Seyffert, R.: Werbelehre; Theorie und Praxis der Werbung, Stuttgart 1966, S. 988. Siehe auch Brunn, J. H., v.: a.a.O., S. 60.

Eine bedeutsame Maßnahme auf diesem Gebiet ist schließlich auch die Gütegewähr. Viele Kunden bewegt die Tatsache, daß sie sich ohne langwierige Reklamationen oder zusätzliche Ausgaben auf das Produkt verlassen konnten, dazu, später ein neues Erzeugnis von derselben Unternehmung zu kaufen. Denn neben der Gebrauchstauglichkeit des Erzeugnisses selbst werden die Abnehmer auch durch die Bemühungen des Verkäufers, diese möglichst lange zu erhalten, positiv beeindruckt, so daß sie leichter bereit sind, bei einer Ersatzbeschaffung oder bei sonstigem Bedarf auf die Fabrikate der betreffenden Unternehmung zurückzugreifen.¹⁾ Eine gute Garantieleistung ist also nichts anderes als ein Dienst an der Unternehmung selbst. Sie hilft, den Erzeugnissen den Weg zu weiterer Ausbreitung zu bahnen. Eine derartige Maßnahme dient einmal dem eigenen Geschäftsinteresse, und sie trägt darüber hinaus viel zum guten Ruf einer Firma bei.

Aus all diesen Gründen - von Kostenersparnis bis zum Hervorbringen oder zur Wahrung des Images - wird es kein Unternehmen riskieren wollen, daß ein Kunde wegen der fehlenden oder mangelhaften Gütegewähr verlorenght und zusätzlich das Qualitätsprestige untergraben wird.²⁾ Man wird vielmehr versuchen, die Abnehmer durch Einräumung großzügiger Garantien an das Unternehmen oder das Erzeugnis zu binden. Außerdem wird der Käufer den Garantieschein vor allem bei langlebigen Konsumgütern meist gut aufbewahren und auf diese Weise ständig an den Hersteller oder Verkäufer erinnert, von dem der Gegenstand stammt.³⁾

-
- 1) Vgl. Schnutenhaus, O. R.: Aktuelle Probleme der Vertriebsorganisation, in: Betriebswirtschaftliche Umschau, 1963, Nr. 7/8, S. 206; Löbel, V.: a.a.O., S. 57.
 - 2) Vgl. Posey, R. A.: Qualitätskontrolle der Fertigungsfunktionen, Analyse der Kundenwünsche und -klagen, in: Bekleidung und Wäsche, 1958, Nr. 6, S. 331.
 - 3) Vgl. o. V.: Der Garantieschein als Werbebehelfer, in: Wirtschafts-Magazin, 1952, S. 275.

Doch auch im Investitionsgüterbereich werden längere Garantiefri-
sten vereinbart, um mit dem Kunden im Kontakt zu bleiben. Die Lieferanten von Maschinen legen allerdings auch deshalb Wert darauf, mit ihren Abnehmern in einer engen Verbindung zu stehen, um sich stets über die Bewährung des gelieferten Gegenstandes vergewissern zu können. Der Vorteil von erweiterten Garantieleistungen und -fristen besteht hier neben der werbenden Wirkung für Ersatzbeschaffungen zugleich in der Möglichkeit, Produkt- und Anwendungsforschung treiben zu können. 1)

Diese Ausführungen zeigen ganz deutlich die absatzerhaltenden Wirkungen einer großzügigen Gütegewähr, die neben der Schaffung eines Dauerkundenverhältnisses zusätzlich im Aufbau eines positiven Images liegen. Jede Garantie als ein Mittel zur Erhaltung der Absatzbeziehungen kann außerdem zugleich einen Beitrag zur Anbahnung eines neuen Absatzvorganges bilden, so daß sie damit gleichsam zum Instrument der Absatzvorbereitung wird. Denn man kann sich das ganze hier zugrunde gelegte Funktionsschema auf einer Walze aufgeschrieben denken, so daß das Ende da aufhört, wo der neue Anfang beginnt. Die Teilfunktion "Erhaltung der Absatzbeziehungen" verknüpft sich auf diese Weise sehr stark mit jener der "Absatzvorbereitung". 2)

3. Garantieleistung als Schutz für den Anbieter

Während die bisher erörterten Aufgaben der Garantieleistung auf absatzwirtschaftlichem Gebiet lagen, soll im folgenden gezeigt werden, daß sie auf der anderen Seite auch ein Instrument des Schutzes für die Unternehmung sein kann. Ihre schützende

-
- 1) Vgl. Sonnek, J.: a.a.O., S. 194. Siehe auch Klinger, K.: Der Einkauf im Industriebetrieb, Essen 1950, S. 141 ff; Pfeiffer, W.: Integrale Qualität und Absatzpolitik bei hochautomatisierten Fertigungsanlagen, in: ZfB, 35. Jg. 1965, Ergänzungsheft November, S. 115.
 - 2) Vgl. Schäfer, E.: Über die künftige Gestalt der Absatzlehre, in: Bergler, G. und Schäfer, E.: Um die Zukunft der deutschen Absatzwirtschaft, Berlin 1936, S. 41.

Wirkung liegt - kurz gesagt - einmal darin, daß durch sie von vornherein die Verpflichtungen der Unternehmung in bestimmter Hinsicht eingeschränkt werden. Zum anderen gewährt sie einen nachträglichen Schutz gegenüber erhöhten Ansprüchen der Abnehmer. -

Jede Unternehmung hat ein erhebliches Interesse daran zu wissen, von welchen Forderungen ihrer Abnehmer sie in zeitlicher wie sachlicher Beziehung getroffen werden kann. Daneben versucht sie verständlicherweise, diejenigen Ansprüche auszuschalten, die ihr wirtschaftlich am unangenehmsten werden können. Die Beschränkung der Verantwortung seitens des Herstellers auf die Übernahme begrenzter, genau bezeichneter Verpflichtungen hat ihre Berechtigung in der Tatsache, daß es trotz aller Sorgfalt in der Produktion nicht möglich ist, alle Fehlerquellen auszumerzen. ¹⁾

Mit der Garantieleistung übernimmt die Unternehmung nun einerseits eine weitreichende Verpflichtung für die Güte ihrer Erzeugnisse, und die Abnehmer erhalten einen im gesetzlichen Kaufrecht nicht enthaltenen Reparaturanspruch. Denn das Gesetz kennt als Rechtsbehelfe des Käufers lediglich Wandlung, Minderung und Schadensersatzansprüche. Ein Recht auf Nachbesserung ist nur beim Werkvertrag gegeben.

Andererseits werden die Käufer durch diese Abrede an der Geltendmachung gewisser sonstiger Ansprüche gehindert, so daß gelegentlich von einer Doppelfunktion der Garantieklausel gesprochen wird. ²⁾ Die Beschränkung der Haftung des Lieferers kann einmal in der Festlegung von solchen Mängeln bestehen, für die dieser grundsätzlich nicht einzustehen hat, weil das Verhalten des Lieferers für die Entstehung dieser Mängel nicht als kausal anzusehen ist. Hierzu gehören die natürliche Abnutzung

1) Vgl. Riediger, B.: Gewährleistung und Haftung bei Maschinenlieferung, in: Deutsches Gemein- und Wirtschaftsrecht, 1941, S. 164.

2) Vgl. Reber, H. J.: a.a.O., S. 33. Siehe auch Hase, H.: Die allgemeinen Geschäftsbedingungen der Metall- u. Maschinenindustrie, Borna 1938, S. 68.

des Erzeugnisses und Schäden infolge fehlerhafter oder nachlässiger Behandlung sowie übermäßiger Beanspruchung.

"Merchandise damaged as the result of improper use or carelessness is not ordinarily covered by the guarantee." ¹⁾

Desgleichen muß sich die Unternehmung bei eigenmächtigen Veränderungen oder Einbau fremder Teile vorbehalten, fremdes Verschulden anzunehmen und jeden Anspruch aus der Garantiezusage ablehnen. Zum anderen liegt die Schutzfunktion im Ausschluß weiterer Ansprüche, wie Schadensersatz, Wandlung, Minderung und Ersatz für sog. mittelbaren Schaden an sonstigen, fremden Teilen. Statt dessen wird dem Käufer ein Recht auf Nachbesserung bzw. Ersatzlieferung eingeräumt. ²⁾

Die Einschränkung der Ansprüche auf diese beiden Rechte unter gleichzeitigem Ausschluß weitergehender Gewährleistungsansprüche bedeutet wirtschaftlich gesehen normalerweise für den Abnehmer wie für die Unternehmung die rationellste und ratsamste Erledigung aufgetretener Sachmängel. Dem Käufer dürfte in erster Linie an einer störungsfreien Verwendung der Ware gelegen sein, während auf der anderen Seite die Aufwendungen der Unternehmung zur Reparatur eines Gegenstandes in aller Regel geringer sind als die zum Beispiel mit der Wandlung verbundenen Kosten.

Der Ausschluß von Schadensersatzansprüchen ist bei den heutigen Verhältnissen in den meisten Fällen durchaus gerechtfertigt. Die geringe Gewinnspanne, die dem Unternehmen vielfach noch verbleibt, verträgt keine zusätzliche Belastung mit Risiken, wie sie beispielsweise aus der Ersatzpflicht für mittelbare Schäden oder aus entgangenem Gewinn in beträchtlicher Höhe entstehen können. Müßte dieses Risiko einkalkuliert werden, so würde dies zu volkswirt-

1) Converse, P. D.; Jones, F. M.: Introduction to Marketing. Principles of wholesale and retail distribution, New York 1948, S. 427.

2) Vgl. Klinger, K.: Gewährleistungsansprüche und Gewährleistungsausschlüsse, a.a.O., S. 798. Vgl. auch Elsner, T.: Betriebswirtschaftliche Probleme der Fehlfabrikation, Diss. Nürnberg 1949, S. 89; Spindler, L.: a.a.O., S. 24.

schaftlich unerwünschten Preissteigerungen führen. ¹⁾

Aus denselben Gründen kann die Unternehmung vielfach nicht umhin, auch bei Einbauteilen die Garantieleistung in bestimmter Richtung einzuschränken. Da ihr selbst beim Einkauf dieser Gegenstände von ihren Lieferanten nur begrenzte Garantiezusagen gegeben werden, kann sie meist ihren Abnehmern keine weiterreichenden Versprechungen machen, es sei denn, daß sich das durch eine großzügigere Garantiezusage vermehrte Risiko auch in einem erhöhten Preis auswirkt. ²⁾

Was den eingangs erwähnten Schutz der Garantieleistung angeht, so besteht dieser darin, daß sich der Verkäufer bei ungerechtfertigten Forderungen eines Kunden, die er nicht einmal unter Kulanzgesichtspunkten erfüllen kann und will, auf den Wortlaut seiner Garantiezusage berufen kann. Die Garantie schützt ihn in diesem Fall vor nicht bestehenden oder von ihm nicht zu vertretenden Ansprüchen, beispielsweise weil der Kunde selbst für die Schwierigkeiten verantwortlich ist, indem er die Gebrauchsanweisung nicht beachtet oder es an der notwendigen Vorsicht hat fehlen lassen. Auf diese Weise ist die Unternehmung nicht ständig Forderungen unvernünftiger Kunden ausgesetzt. ³⁾

1) Vgl. Köhler, W.: a.a.O., S. 66.

2) Vgl. Heidland, O.: a.a.O., S. 7.

3) Vgl. Maynard, H. H.; Nolen, H. C.: Sales Management, New York 1950, S. 530. Siehe auch Still, R. R.; Cundiff, E. W.: a.a.O., S. 386.

3. Kapitel: Auswirkungen der Garantieleistung auf ===== den Produktionsbereich =====

A. Typologische Betrachtung der garantieleistenden Betriebe

Die Problematik einer generalisierenden Betrachtungsweise liegt darin, daß sie zwar zu allgemeingültigen Aussagen kommt, gleichzeitig jedoch nur selten näher auf die unterschiedlichen Verhältnisse im Wirtschaftsleben eingeht. Daraus resultieren dann häufig mangelnde Anschaulichkeit und geringe Wirklichkeitsnähe. Dieser Nachteil läßt sich durch Anwendung der typologischen Methode weitgehend vermeiden. Denn ein derartiges Vorgehen führt stets zu deutlichen, auf die konkreten Gegebenheiten zugeschnittenen Ergebnissen. Durch Verknüpfung charakteristischer Merkmale ergeben sich Typen, in welchen gleichartige Betriebe, die denselben Einflüssen unterliegen und dieselben betriebswirtschaftlichen Besonderheiten aufweisen, zusammengefaßt sind. "Auf diese Weise werden dann Verwandtschaften offenbar zwischen Betrieben, die nach der üblichen Brancheneinteilung nichts miteinander gemein haben, während andererseits zwischen Betrieben, die unter bestimmten Gesichtspunkten zusammengehören, grundlegende Unterschiede auftreten." ¹⁾

1) Riebel, P.: Mechanisch-technologische und chemisch-technologische Industrien in ihren betriebswirtschaftlichen Eigenarten, in: ZfhF, 6. Jg. 1954, S. 435.
Vgl. auch Kalveram, W.: Industriebetriebslehre, 7. Aufl., Wiesbaden 1960, S. 46 f; Nowak, P.: Betriebstyp und Kalkulationsverfahren, Wuppertal-Elberfeld 1936, S. 14.

Die Anwendung des typologischen Verfahrens umfaßt grundsätzlich folgende methodischen Schritte:

- Entwicklung eines Merkmalskataloges,
- Darstellung sämtlicher möglichen Merkmalsausprägungen,
- Festlegung der einen Typus bestimmenden 1)
Kombination von Merkmalsausprägungen.

Die einzelnen Merkmale müssen dabei so ausgewählt werden, daß sie bereits wesentliche Eigenschaften des Typus zum Aufleuchten bringen. Im Gegensatz zu den formell-theoretisch beliebig mischbaren Merkmalen bei einer klassifikatorischen Begriffsbildung werden daher beim typologischen Arbeiten überwiegend nur solche Kriterien verwendet, die bereits eine antithetische Spannung in sich tragen, die auf Gegensätze aufmerksam machen und bereits Erkenntnisse vermitteln. - Hervorzuheben ist noch, daß die Summe der Merkmale allein noch nicht den Typus ergibt, für den sie aufgestellt sind. Erst aus der sinnvollen gleichzeitigen Verbindung mehrerer charakterisierender Merkmalsausprägungen, "aus der intensiven, sinnenden Beobachtung, aus den Hin- und Her-Vergleichen der tatsächlichen Fälle" 2) können echte Typen gefunden werden.

-
- 1) Vgl. Tietz, B.: Bildung und Verwendung von Typen in der Betriebswirtschaftslehre, dargestellt am Beispiel der Typologie der Messen und Ausstellungen, Köln und Opladen 1960, S. 35 f. Siehe zum Begriff und Wesen der Typologie auch Bergfeld, W.: Der Begriff des Typus, Bonn 1933; Haller, H.: Typus und Gesetz in der Nationalökonomie, Stuttgart und Köln 1959; Lehmann, M. R.: Zur Systematik der Betriebswirtschaftslehre, in: ZfB, 2. Jg. 1925, S. 250-260; Buddeberg, H.: Anwendung der typologischen Methode in der Betriebswirtschaftslehre, in: Mitteilungen des Instituts für Handelsforschung an der Universität Köln, 1954, Nr. 20, S. 346; Leitherer, E.: Die typologische Methode in der Betriebswirtschaftslehre - Versuch einer Übersicht, in: ZfB, 17. Jg. 1965, Nr. 12, S. 650-662; Proesler, H.: Zur Bildung von Typenbegriffen, in: ZfB, 21. Jg. 1951, Nr. 8/9, S. 433 ff; Kalveram, W.: Vom Wert der Typenbildung, in: ZfB, 20. Jg. 1950, Nr. 2, S. 84; Knoblich, H.: Die Typologie der Waren als Kernstück einer wirtschaftlichen Warenlehre, in: ZfB, 17. Jg. 1965, Nr. 12, S. 686 ff.
 - 2) Schäfer, E.: Aufgaben und Ansatzpunkte der Markenforschung, in: Der Markenartikel, 21. Jg. 1959, Nr. 5, S. 407. Siehe auch Eisfeld, C.: Zur Lehre von der Gestaltung der Unter-

Mit Hilfe des typologischen Verfahrens läßt sich auch ein anschaulicher Überblick über die verschiedenen garantieleistenden Industriezweige geben, ohne Monographien über die einzelnen Branchen schreiben zu müssen. Durch Verknüpfung der wesentlichen Merkmale gelingt es vor allem aufzuzeigen, welche betrieblichen Verhältnisse eine Unternehmung vor die Notwendigkeit stellen, Garantieverpflichtungen einzugehen. Manche typologischen Merkmalskonstellationen drängen zur Übernahme einer Gütegewähr, während andere wiederum ein Hindernis für eine Garantiezusage darstellen oder sie sogar gänzlich ausschließen. Außerdem bietet eine derartige morphologische Durchdringung der Wirtschaftserscheinungen die Möglichkeit - abweichend von der bisher weitgehend gebräuchlichen Brancheneinteilung - eine anschauliche Gruppierung der garantieleistenden Betriebe zu bilden.

Bei diesem Versuch der Bildung von Schwerpunkten in Form von Betriebstypen soll im wesentlichen von der Vorstellung ausgegangen werden, daß es sich bei den garantieleistenden Betrieben um in der Wirklichkeit empirisch feststellbare Erscheinungen handelt, die den Charakter von Realtypen besitzen. Es geht uns also weniger darum, einen speziellen Typus zu konstruieren, sondern darum, die aus der Realität gewonnenen Erscheinungen mit Hilfe der vorher in einem Katalog zusammengestellten Merkmale bzw. ihren Ausprägungen zu umschreiben.¹⁾ Auf diese Weise werden die wesentlichen Funktionen, Tätigkeitsbereiche und Eigenschaften bereits bestehender Typen hervorgehoben.

(Forts. Fußnote 2, S. 55) nehmung, in: ZfhF, 3. Jg. 1951, S. 292 ff; Enplin, G.: Typologie der Industriebetriebe, Diss. Mainz 1964, S. 52; Petersen, H.: Zur Aufgabe und Methode der Unternehmungstypologie, Diss. Hamburg 1955, S. 28.

1) Knoblich spricht in diesem Zusammenhang von einem rückwärtsgerichteten, "retrospektiven" Vorgehen, da ein bestimmter Realtypus bereits besteht und nun rückwärtsblickend die Merkmalskombination für diesen Typus benannt wird.

Vgl. Knoblich, H.: a.a.O., S. 698 f.

1. Charakterisierung der garantieleistenden Betriebe
anhand eines typologischen Merkmalskataloges

Es stellt sich vor allem bei einer Typologie, welche von den empirischen Verhältnissen oder anders ausgedrückt: von einem Realtypus ausgeht, das Problem herauszufinden, welche Merkmale im wesentlichen formgebend sind und die nötige charakterisierende Kraft besitzen. Die Auswahl der Merkmale, mit deren Hilfe typologisch gearbeitet werden soll, bedeutet auch in unserem Falle eine gewisse Schwierigkeit, zumal gerade von dieser Maßnahme das gesamte morphologische Vorgehen entscheidend beeinflusst wird.¹⁾

Wir wollen hier von dem von Schäfer²⁾ entworfenen Merkmalskatalog zur Bildung von Betriebstypen im Bereich der Industriebetriebslehre ausgehen und umstehende Merkmale und ihre Ausprägungen zur Umschreibung der garantieleistenden Betriebe verwenden. Diese Aufstellung stellt - ausgehend von den allgemeinen Merkmalen technisch-ökonomischer Struktur des Industriebetriebes und über die Merkmale des Fertigungsaufbaues sowie des Fertigungsablaufes zu einer immer spezielleren Kennzeichnung vordringend - ein mehrstufiges System charakterisierender Merkmale dar.

Unschwer ließen sich in unserem Fall noch weitere Merkmale aufzählen, denn über die Zahl der Merkmale läßt sich - wie Eisfeld ausführt - "im allgemeinen nichts aussagen, außer ... daß erstens mehrere Merkmale erforderlich sind und daß

1) Vgl. Faennrich, H.: Grundprobleme einer Unternehmungs-typologie, in: BFuP, 13. Jg. 1961, Nr. 5, S. 297.

2) Siehe hierzu die Schrift: Die Verleihung der Ehrendoktorwürde der Technischen Universität Berlin an die Herren Professor Dr. Schäfer und Wirtschaftsprüfer Rätsch, 8. Dezember 1958, hrsg. v. Rektor und Senat der Technischen Universität Berlin, S. 21 f. - Teilweise veröffentlicht auch bei Riebel, P.: Typen der Markt- und Kundenproduktion in produktions- und absatzwirtschaftlicher Sicht, in: ZfbF, 17. Jg. 1965, Nr. 12, S. 664.

Merkmalskatalog zur Umschreibung der garantieleistenden Betriebe ¹⁾

Technisch-ökonomische Merkmale	Merkmalsausprägungen
Stellung im Wirtschafts- ablauf	naturnahe Industriezweige konsumnahe Industriezweige Produktionsmittelzweige
Vorherrschende Techno- logie	mechanisch-technologische Zweige chemisch-technologische Zweige
Art der Stoffverwertung	analytisch (zerlegend) synthetisch (zusammenfassend) durchlaufend
Grad der Verwirklichung des Massenprinzips	einheitliche und gleichbleibende Massenfertigung einheitliche, zeitlich wechselnde Massenfertigung Sortenfertigung Serienfertigung Einzelfertigung
Marktbeziehungen des Industriebetriebes	Auftragsfertigung Fertigung für den anonymen Markt
Beherrschbarkeit des Fertigungsprozesses	leicht beherrschbarer Fertigungs- prozeß schwer beherrschbarer Fertigungs- prozeß

1) Auszug aus Schäfer, E.: Merkmalskatalog zur Bildung von Betriebstypen im Bereich der Industriebetriebslehre (unveröffentlichtes Manuskript)

zweitens die Zahl der Merkmale zunehmen wird, je spezieller der Typus ist." ¹⁾ Dennoch ist es ungewiß, ob sich dadurch die Anschaulichkeit unseres Typus des garantieleistenden Betriebes noch wesentlich steigern läßt, ob nicht vielmehr die Umschreibung zu unübersichtlich, zu unhandlich wird. Da außerdem von jedem Merkmal wieder Auswirkungen auf die übrigen Merkmale ausgehen, kann sowieso gefolgert werden, daß nicht jedes weitere Merkmal auch wesentlich Neues über die zu charakterisierenden Gebilde aussagt, sondern daß damit lediglich schon Bekanntes unter einem etwas veränderten Blickwinkel betrachtet wird. ²⁾

a) Stellung im Wirtschaftsablauf

Innerhalb des wirtschaftlichen Gesamtprozesses, der sich zwischen den Naturgaben und den menschlichen Bedarfszielen abspielt, kann das einzelne Unternehmen eine frühe oder späte Phasenstellung einnehmen. Es kann der Naturseite näherstehen oder eine größere Konsumnähe besitzen, und schließlich gibt es Unternehmen, die weder naturnah noch konsumnah sind, die sog. Produktionsmittelbetriebe. ³⁾

Letztere sind in der Weise in den Prozeß der Gütererstellung zwischen Natur und Verbrauch eingeschaltet, daß sie anderen Wirtschaftsbetrieben die technischen Mittel für deren produktive Tätigkeit zur Verfügung stellen.

Die jeweilige Stellung im Wirtschaftsablauf hat verständlicherweise auch unterschiedliche ökonomische Auswirkungen. So sind beispielsweise die Betriebe der frühen Stufen in starkem Maße naturabhängig und daher in ihrer Ausrichtung überwiegend natur- oder stofforientiert. Demgegenüber stehen

1) Eisfeld, C.: a.a.O., S. 304.

2) Vgl. Enßlin, G.: a.a.O., S. 129 f.

3) Vgl. Schäfer, E.: Die Unternehmung, a.a.O., S. 4 f.

die Betriebe am Ende des Wirtschaftsprozesses, welche Verbrauchs- oder Konsumgüter herstellen, meist weniger unter dem Einfluß von Natur- oder Stoffeinwirkungen als vielmehr unter denen des menschlichen Bedarfs. ¹⁾

Vor allem die natürlichen Abhängigkeiten widersetzen sich aber nun sehr häufig einer Garantieleistung und machen den Betrieben mit einer frühen Phasenstellung eine Gütegewähr nahezu unmöglich. Derartige Betriebe haben in starkem Maße mit der Beherrschbarkeit des Materials zu kämpfen. Besonders schwierig ist die Be- oder Verarbeitung organischer Stoffe zu einheitlichen, garantiefähigen Qualitäten, denn gerade ihr Ausfall unterliegt ständig starken Schwankungen. Nur mit Hilfe sorgfältiger Mischungsprozesse läßt sich hier in gewissen Grenzen eine Homogenisierung erreichen. Als Beispiel für dieses Streben nach einer möglichst gleichmäßigen Zusammensetzung der Endprodukte läßt sich die Zigarettenindustrie anführen, zumal hier neuerdings sogar einzelne Unternehmungen in ihrer Werbung eine Garantie für die Konstanz der bisherigen Mischung besonders herausstellen. - Nicht ganz so schwierig ist die Materialbeherrschung bei anorganischen Stoffen, da sich diese nicht durch einen so starken qualitativen Wechsel auszeichnen. Häufig können hier die Natureinflüsse durch eine entsprechende Bearbeitung wieder ausgeglichen werden. Dennoch ist auch bei derartigen Betrieben eine Qualitätsgarantie in der Regel kaum zu finden. So weist Nieschlag ²⁾ beispielsweise darauf hin, daß die inländischen Kohle-Verkaufsgesellschaften trotz entsprechender Kundenwünsche nicht in der Lage sind, den Abnehmern eine ständig gleiche, einwandfreie Qualität der Kohle zu garantieren. Mit diesen Ausführungen soll nicht gesagt werden, daß Betriebe mit einer mittleren oder späten Phasenstellung keinen Risiken

1) Vgl. Schäfer, E.: Die Aufgabe der Absatzwirtschaft, a.a.O., S. 103.

2) Vgl. Nieschlag, R.: Binnenhandel und Binnenhandelspolitik, a.a.O., S. 397.

in Hinblick auf die von ihnen übernommene Leistungsgewähr ausgesetzt sind. Aber sie haben doch zweifellos einen viel größeren Einfluß auf die Güte ihrer Produkte als die naturnahen Betriebe. Letztere sind aus diesem Grunde auch wesentlich seltener überhaupt in der Lage, eine Garantieverpflichtung für ihre Erzeugnisse zu übernehmen.

b) Vorherrschende Technologie

Herkömmlicherweise unterscheidet man bei der Fertigung zwischen mechanisch-technologischen und chemisch-technologischen Verfahren. Nach der naturwissenschaftlichen Terminologie müßten allerdings - ganz abgesehen von den gelegentlich ebenfalls vorkommenden biologischen Vorgängen - den chemischen Verfahren eigentlich die physikalischen gegenübergestellt werden, da die Mechanik nur ein Teilgebiet der Physik umfaßt.¹⁾ Die übrigen physikalischen Verfahren, wie optische, akustische oder thermische Behandlungen, finden jedoch im industriellen Bereich relativ selten Anwendung, und diesen Merkmalsausprägungen kommt auch kaum typenbildende Kraft zu. Deshalb soll obige Einteilung auch in unserer Untersuchung beibehalten werden.

Als problematischer erweist sich dagegen die Festlegung der Zugehörigkeit der Betriebe zu einem dieser Verfahren, da diese niemals ausschließlich auf eine einzige Technologie spezialisiert sind. Vielmehr treten in mechanisch-technologischen Betrieben auch chemische und in chemisch-technologischen Betrieben auch mechanische Vorgänge auf. Enßlin schreibt daher: "Abgesehen von der Verwischung der Grenze zwischen Chemie und Physik ist eine klare Zuordnung der Betriebe zum einen oder anderen Verfahren oft nicht möglich, da in Industriezweigen mit einem Vorherrschen der physikalisch-mechanischen Stoffumformung auch chemische Verformungen ... anzutreffen sind, oder die chemische Industrie selbst physikalische Grundver-

1) Vgl. Hinsel, D.: Fertigungssysteme in der Industrie, Diss. Nürnberg 1955, S. 25.

fahren wie Mahlen, Sieben, Filtrieren, Trocknen, Zentrifugieren kennt ..." ¹⁾ Für unsere Zwecke ist eine ausschließliche Zuordnung jedoch gar nicht erforderlich. Es genügt, daß eine Technologie als dominierend angesehen werden kann, die den betreffenden Betrieben ihr Gepräge gibt und auch für die Frage der Garantieleistung entscheidend ist.

Qualitätszusicherungen sind nun vorwiegend in Zweigen mit überwiegend mechanisch-technologischer Fertigung gebräuchlich. Da bei den Erzeugnissen dieser Branchen die Funktionsfähigkeit und die sichtbare Form als Qualitätsmerkmal eine wesentliche Rolle spielen, übernehmen die Unternehmungen aus absatzwirtschaftlichen Überlegungen heraus häufig entsprechende Funktions- und Verarbeitungsgarantien. - In den chemisch-technologischen Industrien richtet sich das Interesse der Abnehmer demgegenüber vorwiegend auf die nicht ohne weiteres erkennbare Stoffzusammensetzung und die chemische Wirkungsweise. Die geringere Beurteilbarkeit der Qualität und Eignung der Produkte schafft hier vielfach das Bedürfnis nach einer Gewährleistung der Substanz der Erzeugnisse, ihrer Gleichmäßigkeit und Gebrauchseignung. ²⁾ Dennoch haben sich entsprechende Garantieleistungen in den chemisch-technologischen Industriezweigen nur vereinzelt eingebürgert, vielfach sind sie dort noch kaum bekannt.

Die Gründe, warum hier wesentlich seltener Gütezusicherungen zu finden sind, beruhen überwiegend auf den Schwierigkeiten im Bereich der Produktionsdurchführung. Einmal kann man sagen,

1) Enßlin, G.: a.a.O., S. 110. Vgl. auch Riebel, P.: Industrielle Erzeugungsverfahren in betriebswirtschaftlicher Sicht, Wiesbaden 1963, S. 63; Hoppmann, H.: Die rationelle Gestaltung der chemischen Produktion, Berlin 1934, S. 20; Sölter, A.: Chemische Industrie, in: Handwörterbuch der Betriebswirtschaft, 2. Aufl., Stuttgart 1938, Sp. 1374; Leitner, F.: Wirtschaftslehre des Industriebetriebes, Frankfurt/M. 1944, S. 25.

2) Vgl. Riebel, P.: Mechanisch-technologische und chemisch-technologische Industrien in ihren betriebswirtschaftlichen Eigenarten, a.a.O., S. 418 f.

daß sich das Erzeugnis bei chemisch-technologischen Verfahren weithin einer Kontrolle entzieht. Eine Beeinflussung des Produktionsprozesses in jeder Phase, an jeder Stelle und zu jeder Zeit ist nur selten möglich, so daß häufig gewisse qualitative Schwankungen in Kauf genommen werden müssen. Diese verbieten vielfach ein Verbürgen für eine feststehende, gleichbleibende Qualität. Zum anderen ist eine Garantieleistung auch deshalb problematisch, weil die chemischen Verfahren häufig zunächst zu ungeformten Produkten und zu Ausgangsstoffen für eine anschließende Verarbeitung führen.¹⁾ Erst durch diese folgende Formgebung oder Weiterverarbeitung gewinnt man dann die eigentlichen Endprodukte. Die Hersteller der Ausgangsstoffe sind aber verständlicherweise nicht bereit, die Fehler, welche im Laufe der Weiterverarbeitung gemacht werden können, mit ihrer Gütegewähr zu decken.

So lehnt beispielsweise die Lackindustrie eine Garantie für flüssige Anstrichmittel ab, da die Güte des fertigen Anstrichfilms von einer Vielzahl nicht im Anstrichmittel begründeter Faktoren abhängt. Fehler und Mißerfolge im Ausfall und in der Haltbarkeit des fertigen Anstriches sind in der Regel nicht auf die Qualität des verarbeiteten Anstrichstoffes, sondern auf andere der Lackfabrikation fernliegende Ursachen zurückzuführen, wie etwa ungeeignete Lagerung, undichtes Verschließen nach Anbruch oder Umfüllung, ungeeignete fremde Farbzusätze oder Verdünnungsmittel, Einwirkung von feuchter Luft vor oder nach dem Anstrich, Mängel am Untergrund und schließlich falsche Wahl des für den jeweiligen Zweck geeigneten Anstrichmittels. Der Lackfabrikant könnte somit allenfalls eine Garantie für die Beschaffenheit des Anstrichmittels, jedoch nicht für den fertigen Anstrichfilm übernehmen. Wollte er vorbehaltlos eine Garantie für die Qualität des Anstriches leisten, so müßte er

1) Vgl. Weblus, B.: Produktionseigenarten der chemischen Industrie, ihr Einfluß auf Kalkulation und Programmgestaltung. Zugleich eine Studie für Vielprodukt-Betriebe, Berlin 1958, S. 17. Vgl. hierzu auch Sauer, K.: Zur Wirtschaftlichkeitsrechnung in der Chemischen Industrie, Nürnberg 1937, S. 13 ff.

vorher sämtliche unübersehbaren Faktoren in den Preis seiner Erzeugnisse einkalkulieren, was zu einer gewaltigen Verteuerung führen würde.¹⁾

Von Interesse ist an dieser Stelle auch die Art und Weise, in der sich Hersteller von Chemiefasern in allen Verarbeitungsstufen um die Qualität kümmern. Da es nicht genügt, nur hervorragende Textilfasern herzustellen, schließen sie mit den Verarbeitern ihrer Erzeugnisse Lizenzverträge ab, die genaue Qualitätsrichtlinien für die Verarbeitung eines jeden Artikels enthalten. Dadurch wird dann verschiedentlich auch eine Garantieleistung für die Farbbeständigkeit, Waschfestigkeit, Hautverträglichkeit oder Formbeständigkeit der Endprodukte möglich.

Dennoch sind allgemein verbindliche Aussagen über die Gütegewähr in der Chemischen Industrie kaum möglich. Dazu ist vor allem auch das Produktionsprogramm dieses gesamten industriellen Teilbereiches zu breit und vielfältig. Es reicht von den chemischen Grundstoffen wie Schwefelsäure, Ätznatron, Soda usw. bis zu Kunststoffen und pharmazeutischen Spezialitäten. Außerdem sind hier die technischen und ökonomischen Verhältnisse von Branche zu Branche und sogar von Betrieb zu Betrieb zu unterschiedlich, als daß sich einheitliche, von einem übergeordneten Verband angeregte und beeinflusste Garantieklauseln in den Lieferungs- und Zahlungsbedingungen der einzelnen Unternehmungen hätten bilden können, wie dies in mechanisch-technologischen Industriezweigen vielfach der Fall ist. Viele Unternehmungen betonen darüber hinaus auf Grund der bereits erwähnten produktionswirtschaftlichen Schwierigkeiten, daß sämtliche Angaben über Prozentgehalte oder Mischungsverhältnisse nur als ungefähre Mittelwerte anzusehen sind und daß Abweichungen - wie sie trotz aller Sorgfalt bei der Herstellung der Ware und Bestimmung der Werte unvermeidlich sind - in gewissen Grenzen vorbehalten bleiben. Eine genaue Ermittlung sämtlicher ausdrücklichen

1) Vgl. Verband der Lackindustrie (Hrsg.): Zur Frage der Garantie für flüssige Anstrichmittel, Frankfurt, Oktober 1952.

oder stillschweigenden Garantieleistungen ist hier auf jeden Fall sehr schwierig. Die meisten Zusicherungen beziehen sich jedoch in irgendeiner Form auf die stoffliche Substanz und die Eignung der Produkte für einen bestimmten Verwendungszweck.

Zusammenfassend läßt sich festhalten, daß Garantieleistungen zwar sowohl in mechanisch-technologischen als auch in chemisch-technologischen Betrieben vorkommen. Sie sind aber weder ihrem Umfang noch ihrer Bedeutung nach für Betriebe mit chemischer Technologie typisch. Vielmehr sind sie eher ein charakteristisches Merkmal für mechanisch-technologische Industriezweige. Hier sind die produktionswirtschaftlichen Voraussetzungen, aber auch die absatzwirtschaftlichen Notwendigkeiten für eine Gütegewähr in weit stärkerem Maße vorhanden.

c) Art der Stoffverwertung

Nach der Art der Stoffverwertung kann zwischen analytischen (zerlegenden), synthetischen (zusammenfügenden) und durchlaufenden Industrien unterschieden werden.¹⁾

Unter analytischer Stoffverwertung werden alle diejenigen produktionstechnischen Vorgänge verstanden, bei denen ein oder zumindest wenige Grundstoffe im Verlauf der Fertigung in ihre Bestandteile oder Komponenten zerlegt werden, so daß meist zwangsläufig mehrere Erzeugnisse, sog. Kuppelprodukte anfallen.²⁾ Eine derartige Stoffverwertung kommt nicht nur bei chemischen Prozessen vor, wie beispielsweise

1) Vgl. Schäfer, E.: Die Aufgabe der Absatzwirtschaft, a.a.O., S. 36 ff. Siehe auch Riebel, P.: Industrielle Erzeugungsverfahren in betriebswirtschaftlicher Sicht, a.a.O., S. 55 f; Mitchell, W. N.: Organization and Management of Production, New York und London 1939, S. 32 f.

2) Vgl. Horrmann, H.: Die Bildung von Betriebstypen der Industrie, Diss. Nürnberg 1953, S. 70 f. Siehe auch Riebel, P.: Die Kuppelproduktion. Betriebs- und Marktprobleme, Köln und Opladen 1955, S. 148 ff.

in Raffinerien oder Kokereien, sondern auch in mechanisch-technologischen Betrieben, wie etwa Mühlen oder Sägewerken.

Umgekehrt verhält es sich bei synthetischen Fertigungsprozessen. Hier werden - etwa in der Maschinen-, Fahrzeug- oder optischen Industrie - unterschiedliche Vorprodukte zu einem neuen Erzeugnis verbunden. Dieses ist dann nicht lediglich als Summierung seiner einzelnen Teile, sondern als eine neue Einheit mit völlig anderen Eigenschaften anzusehen.

Bei durchlaufender Stoffverwertung haben wir es schließlich mit einem Vorgang zu tun, der das Produkt in seiner Form und Substanz nur geringfügig verändert. Dem zu bearbeitenden Stoff wird weder Wesentliches hinzugefügt noch weggenommen. Vielmehr erfolgt in der Regel nur eine Oberflächenbehandlung. Zu den Betrieben mit durchlaufender Stoffverwertung zählt hauptsächlich die gesamte Veredelungsindustrie, also Färbereien, Verchromereien, Zwirnereien u. dgl. -

Die Art der Stoffverwertung ist nun ebenfalls von entscheidendem Einfluß auf die Möglichkeit und Gestaltung von Garantieleistungen. So haben die analytischen Industriezweige, welche von einem Grundmaterial ausgehen und daraus mehrere Arten von Erzeugnissen gewinnen, den Anfall der verschiedenen Kuppelprodukte weder der Menge noch der Qualität nach voll in der Hand. Die zerlegende Stoffverwertung bedingt vielmehr eine mangelhafte Beherrschbarkeit des Produktionsergebnisses. Man muß hier mit einem unterschiedlichen Ausfall der Ausbeute rechnen und deshalb auch entsprechende Mengen- und Qualitätstoleranzen in die Kaufverträge aufnehmen.¹⁾ Derartige Qualitätsschwankungen, mit denen man hier zu kämpfen hat, stehen aber einer Gütegewähr verständlicherweise im Wege. Es kann in diesem Fall höchstens für die Einhaltung bestimmter Toleranzen eine Garantie übernommen werden.

¹⁾ Vgl. Schäfer, E.: Produktionswirtschaft und Absatzwirtschaft, in: ZfhF, 15. Jg. 1963, Nr. 11/12, S. 543 ff.

Im Gegensatz dazu ist die Fertigung bei synthetischer Stoffverwertung, vor allem auf mechanisch-technologischer Grundlage, leicht überschaubar und beherrschbar. Bei chemisch-synthetischer Fertigung ist demgegenüber mit dieser Möglichkeit aus bereits früher erwähnten, technologischen Gründen weit weniger zu rechnen. Im ersten Fall kann man den Produktionsablauf überwiegend leichter beeinflussen, und die Herstellung - von der Entwicklung bis zum letzten Arbeitsgang - läßt sich besser steuern. Da die Produktion in diesen Betrieben gewöhnlich vom Endprodukt bestimmt wird, läßt sich der gesamte Fertigungsprozeß meist von diesem her aufrollen und dann auch auf eine ganz bestimmte Qualität ausrichten. Zur Erreichung dieses Zieles können sämtliche geeigneten Materialien vorher ausgesucht und dann zu einem Produkt in gewünschter Güte zusammengefügt werden. Wesentlich bei mechanisch-synthetischen Betrieben ist also, daß man - wie Schäfer ausführt - "planmäßig auf ein klar umschriebenes, in Konstruktionszeichnungen und -berechnungen oder durch Musterentwürfe von vornherein festgelegtes Erzeugnis zuarbeitet, das so oder in gewollt abgewandelter Form mit Sicherheit immer wieder ... angefertigt werden kann." ¹⁾ Man kann somit die Güte der Produkte systematisch festlegen und in der Regel auch einhalten.

Dieser Umstand ist für die Übernahme der Garantieleistungen von entscheidender Bedeutung. Da man nur mit sehr geringen Qualitätsschwankungen rechnen muß, ist eine Gütegewähr bei synthetischer Fertigung viel eher und unter geringerem Risiko möglich als in Betrieben mit analytischer Stoffverwertung. Lediglich gelegentliche Forderungen nach höchster Genauigkeit oder die Rücksichtnahme auf gewisse modische Gestaltungselemente können bisweilen zu einem Ansteigen des

1) Schäfer, E.: Die Massenfertigung und ihre absatzwirtschaftlichen Voraussetzungen, in: VDI-Zeitung, 1958, Nr. 16, S. 671 f.

Garantierisikos führen. Da es bei zusammengesetzten Gegenständen vor allem auf ihre Funktionsfähigkeit und Verarbeitung ankommt, findet man hier im wesentlichen Funktions- und Verarbeitungsgarantien.

Relativ selten ist eine Gütegewähr dagegen auch in Industriezweigen mit durchlaufender Stoffverwertung. Am ehesten findet man sie noch bei Betrieben mit durchlaufender Fertigung in Konsumnähe. Auf diesen späten Stufen des gesamtwirtschaftlichen Prozesses werden Fertigteile oder Endprodukte durch eine zusätzliche Oberflächenbearbeitung - wie etwa Verchromen oder Lackieren - gegen Außeneinflüsse widerstandsfähiger gemacht. Hierfür kann bisweilen eine Garantieleistung übernommen werden.

Die Betriebe mit durchlaufender Stoffverwertung haben im übrigen in ökonomischer Hinsicht eine gewisse Verwandtschaft mit reinen Dienstleistungsbetrieben. Aufgrund ihrer geringen Produktionstiefe besitzen sie vielfach den Charakter von Hilfsindustrien, nicht selten findet man sie auch als unselbständige Fertigungsabteilung innerhalb von Großbetrieben. Da es hier außerdem weniger darum geht, neue und selbständige Erzeugnisse zu fertigen und anzubieten, sondern lediglich Bearbeitungsleistungen verkauft werden, erbringen derartige Betriebe höchst selten ausdrückliche, über die normale Haftung hinausgehende Garantieleistungen. Etwaige Reklamationen werden auf dem Kulanzwege oder unter Zugrundelegung der gesetzlichen Ansprüche erledigt.

d) Grad der Verwirklichung des Massenprinzips

Das Prinzip der Massenbewältigung kann in folgenden Ausprägungen verwirklicht werden:

- Einheitliche und gleichbleibende Massenfertigung
- Einheitliche, zeitlich wechselnde Massenfertigung
- Sortenfertigung
- Serienfertigung
- Einzelfertigung

Am reinsten ist das Kriterium der Anzahl gleichartiger Leistungen bei der einheitlichen und gleichbleibenden Massenfertigung realisiert. Allerdings sind derartige Ein-Produkt-Betriebe nur selten zu findende Grenzfälle, wie etwa das Elektrizitätswerk oder mit Einschränkungen auch die Zementfabrik. Bereits zahlreicher sind die Fälle einheitlicher, aber zeitlich wechselnder Massenfertigung, bei welcher mehrere jeweils einheitliche Qualitäten in großen Mengen zeitlich nacheinander, nicht nebeneinander hergestellt werden. Als Beispiele können die Pappe-Erzeugung oder die Brauerei angeführt werden. Die Abgrenzung dieser Art der Massenbewältigung zur Sortenfertigung ist vielfach schwierig. Bei letzterer werden aus dem gleichen Material und im gleichen Verfahren verschiedene Endprodukte, sog. Sorten, hergestellt, die sich nur geringfügig voneinander unterscheiden. Das läßt sich beispielsweise am Produktionsprogramm der Walz- und Drahtwerke oder vieler chemischer Betriebe zeigen. Kennzeichnend für die Sortenfertigung ist also die Verwandtschaft der Produkte hinsichtlich Ausgangsmaterial und Fertigungsverfahren sowie die bewußte Herbeiführung der Sortenunterschiede. -

Die Serienfertigung hat, besonders im Falle von Großserien, ebenfalls einen gewissen Massencharakter. In der Kleinserienfertigung ist sie jedoch zweifellos mit der Einzelfertigung verwandt, zumal sie sich in der Regel auch aus dieser entwickelt hat. Innerhalb jeder Serie besteht Gleichartigkeit. Die einzelnen Serien unterscheiden sich jedoch voneinander, da jede neue Serie eine andere technische oder geschmackliche Gestaltung aufweist. Bei den Serien handelt es sich meist um mechanisch zusammengesetzte Erzeugnisse, wie Fahrzeuge, Kühlschränke u. dgl. -

Die Einzelfertigung schließlich kommt ebenfalls nur bei synthetischer Stoffverwertung vor. Hier wird jedes Produkt im Prinzip nur einmal hergestellt. Vor allem aufgrund der Individualität des Bedarfes läßt sich eine Wiederholung desselben Produktes nicht im voraus bestimmen. Es muß stets

damit gerechnet werden, daß die Kunden individuelle Wünsche in bezug auf die Produktgestaltung oder bestimmte Eigenschaften haben, so daß ihr Bedarf nur schwerlich durch standardisierte Erzeugnisse befriedigt werden kann.¹⁾ Eine Einzelfertigung findet man besonders in vielen Zweigen der Investitionsgüterindustrie.

Im Vergleich zu den übrigen hier herangezogenen Merkmalen hat das Unterscheidungskriterium nach der Art der Massenbewältigung in der Literatur einen reichhaltigeren Niederschlag gefunden. Allerdings werden dabei verschiedentlich andere Bezeichnungen und Einteilungen verwendet.²⁾

Zur Klärung der Beziehungen zwischen dem Grad der Verwirklichung des Massenprinzips und einer Gütegewähr braucht nun aber nicht auf jede der erörterten Merkmalsausprägungen eingegangen zu werden. Für unsere Zwecke reicht eine Gegenüberstellung der beiden großen Prinzipien der Massenbewältigung, nämlich Massen- und Individualfertigung, völlig aus. Letztere umschließt dabei neben der eigentlichen Einzelfertigung auch weite Teile der Serienfertigung. -

Lange Zeit hat man vielfach geglaubt, daß mit zunehmender Massenfertigung zwangsläufig eine Qualitätsminderung verbunden ist. Aber selbst wenn heute auf vielen Märkten billigere Massengüter verlangt werden und die Betriebe folglich mit einem niedrigeren Güteniveau fertigen können, so darf daraus doch nicht geschlossen werden, daß Massenfertigung stets zu Produkten minderer Qualität führen muß. Abgesehen davon, daß man

1) Vgl. Riebel, P.: Typen der Markt- und Kundenproduktion, a.a.O., S. 671.

2) Mellerowicz spricht hier beispielsweise von Produktionstypen. Außerdem gelangt er zu einer anderen Einteilung, welche zusätzlich noch die Partie- und Chargenfertigung sowie die Kuppelproduktion umfaßt. Vgl. Mellerowicz, K.: Betriebswirtschaftslehre der Industrie, 2. Bd., 3. Aufl., Freiburg i. Br. 1958, S. 98 ff. Siehe hierzu auch Gutenberg, E.: Grundlagen der Betriebswirtschaftslehre, 1. Bd.: Die Produktion, 13. Aufl., Berlin-Heidelberg-New York 1967, S. 107 ff; Heber, A.; Nowak, P.: Betriebstyp und Abrechnungstechnik in der Industrie, in: Festschrift für E. Schmalenbach, Leipzig 1933, S. 150 ff; Calmes, A.: Der

häufig aufgrund des bereits feststehenden Marktpreises gezwungen ist, aus wirtschaftlichen Erwägungen auf eine Individualfertigung zu verzichten, gestattet die Erstellung einer großen Anzahl gleichartiger Leistungen oft die Durchführung produktionswirtschaftlicher Maßnahmen, welche zu einer Qualitätsverbesserung beitragen. Bereits die Beschaffung ständig gleichbleibender, werkgerechter Rohstoffe bereitet hier in der Regel geringere Schwierigkeiten, als es bei Individualfertigung mit ihren häufigen Fabrikationswechseln der Fall ist. Man kann ständig auf dieselben erprobten Lieferanten zurückgreifen, was sich auf die Güte der Erzeugung durchaus positiv auswirkt. ¹⁾

Ferner erlaubt die Massenfertigung eine stärkere Mechanisierung und den Einsatz leistungsfähiger Spezialmaschinen. ²⁾ Sobald diese Anlagen einmal richtig eingestellt sind und gut laufen, ist ein ungenaues Fertigen kaum zu befürchten. Vielmehr wird gewöhnlich ein ziemlich gleichmäßiges Produktionsergebnis erzielt. - Die große Stückzahl gestattet es auch, im Bereich des Fertigungsablaufes einen größeren Aufwand zu treiben, der sich vielfach in Qualitätsverbesserungen niederschlägt. So werden hier die Konstruktionsarbeiten und die Fertigungsvorbereitung besonders sorgfältig durchgeführt, und vielfach lassen sich solche Fertigungsmethoden wirtschaftlich

(Forts. Fußnote 2, S. 70) Fabrikbetrieb. Die Organisation im Zusammenhang mit der Buchhaltung und der Selbstkostenberechnung industrieller Betriebe, 7. Aufl., Leipzig 1922, S. 25 f; Horrmann, H.: a.a.O., S. 116 ff.

- 1) Vgl. Elsner, T.: Betriebswirtschaftliche Probleme der Fehlfabrikation, Diss. Nürnberg 1949, S. 26.
- 2) Vgl. Beste, Th.: Fertigungsverfahren, in: Handwörterbuch der Betriebswirtschaft, Bd. 1, 3. Aufl., Stuttgart 1956, Sp. 1768; Vgl. auch Kaschirin, A. J.: Technologie des Maschinenbaus, Berlin 1953, S. 140; Kniehahn, W.: Rationalisierung durch Betriebsüberwachung, in: Maschinen-Bau, Betrieb, Bd. 18, 1939, Nr. 9/10, S. 222.

einsetzen, welche überhaupt erst eine gleichbleibende Güte der Produkte gewährleisten.¹⁾ Schließlich läßt sich die Qualität der gesamten Erzeugung bei massenhafter Fertigung auch meist leichter überwachen als bei Einzel- oder Kleinserienfertigung. Der Ansicht von Schwarz²⁾, wonach eine Vereinfachung der Kontrolle bei Massen- und Großserienfertigung - etwa durch Beschränkung auf Stichproben - Veranlassung zur Setzung kürzerer Reklamations- und Garantiefristen ist, kann daher nicht unbedingt zugestimmt werden.

In Betrieben mit Massenfertigung ändert sich demnach die einmal festgelegte Beschaffenheit der Produkte kaum. Diese Produktionsweise gewährleistet vielmehr - normalerweise in Verbindung mit dem Einsatz hochwertiger Spezialmaschinen, einem fließenden Ablauf der Fertigung und einer hohen Beherrschbarkeit des Produktionsergebnisses - weitgehend die für jede Garantieleistung notwendige Gleichmäßigkeit der Erzeugung. Die industrielle Massenware hat somit gegenüber den Erzeugnissen, welche in Einzelfertigung oder kleinen Serien gefertigt werden, den Vorteil, daß die Qualität leichter konstant gehalten werden kann.³⁾ Darauf kommt es aber bei einer Gütegewähr entscheidend an.

Neben den geschilderten produktionswirtschaftlichen Gegebenheiten sprechen zusätzlich auch absatzwirtschaftliche Überlegungen für den Einsatz von Garantieleistungen bei Massen- und Großserienfertigung. Denn "je mehr ein industrielles Unter-

1) Vgl. Dutschke, W.: Qualitätsregelung in der Fertigung, Berlin-Göttingen-Heidelberg 1964, S. 1 f; Vgl. auch Feuerbaum, E.: Die Zubringer- und Montageindustrie, Berlin 1956, S. 120.

2) Vgl. Schwarz, Horst: Grundfragen der Abstimmung von Materialbeschaffung, Fertigung und Vertrieb, Freiburg i. Br. 1959, S. 102.

3) Vgl. Schäfer, E.: Die Aufgabe der Absatzwirtschaft, a.a.O., S. 120. Vgl. auch Nowak, P.: a.a.O., S. 36.

nehmen den Strebungen der Produktionswirtschaft folgt, umso größer wird die von ihm zu bewältigende absatzwirtschaftliche Leistung." ¹⁾ Um mit der großen Anzahl gleicher Erzeugnisse auf dem Markt auch Aufnahme zu finden, sind daher gerade bei Massenfertigung in der Regel hohe absatzwirtschaftliche Anstrengungen notwendig. Ein Mittel, etwaige Marktwiderstände zu überwinden, stellt hier neben den übrigen absatzpolitischen Maßnahmen eine weitreichende Garantiezusage dar.

Man findet jedoch auch bei Individualfertigung vereinzelt Garantieleistungen. Allerdings sind dort die produktionswirtschaftlichen Voraussetzungen für eine Gütegewähr wesentlich ungünstiger. Derartige Betriebe müssen häufig aufgrund des ständigen Wechsels in den Bestellungen und den Produktausführungen die für den einzelnen Auftrag passenden Werkstoffe von verschiedenen Lieferanten beziehen. Dadurch erhöht sich vielfach der Prozentsatz von Fehlleistungen, welche auf untaugliche Rohstoffe zurückzuführen sind.

Ferner müssen bei Individualfertigung nicht nur die Menschen des Betriebes, sondern auch die Betriebsmittel vielseitig verwendet werden können. Dies unterstreicht auch Beste, indem er ausführt: "Betriebe mit Einzelfertigung, besonders diejenigen, die vor immer andere Aufgaben gestellt werden, bedürfen ... eines Stammes von Arbeitern, die mit allen Tätigkeiten ihres Fertigungszweiges vertraut sind. Sie müssen über Produktionsmittel verfügen, die eine vielseitige Verwendungsmöglichkeit haben." ²⁾ Ein Nachteil derartiger Universalmaschinen ist aber ihre geringere Zuverlässigkeit und Genauigkeit gegenüber den bei Massenfertigung zum Einsatz kommenden Spezialanlagen.

1) Schäfer, E.: Die Aufgabe der Absatzwirtschaft, a.a.O., S. 111.

2) Beste, Th.: Fertigungswirtschaft und Beschaffungswesen, in: Handbuch der Wirtschaftswissenschaften, Bd. I, hrsg. v. K. Hax und Th. Wessels, Köln und Opladen 1958, S. 155.

Die Herstellung von garantiefähigen Gütern in Einzel- oder Kleinserienfertigung verursacht außerdem zusätzlich hohe Kosten für Entwicklung und Gestaltbildung; doch können es sich derartige Betriebe mit ihrem meist vielseitigen Repertoire nicht immer leisten, für jedes ihrer Fabrikate einen erstklassigen Konstrukteur anzustellen.

Der häufige Wechsel in der Fertigung führt außerdem dazu, daß meist nur eine kürzere Einarbeitung als bei Massenfertigung möglich ist und daß darüber hinaus nur in geringem Maße auf bisherige Erfahrungen zurückgegriffen werden kann. Jedes Erzeugnis stellt gewissermaßen eine Individualität dar. Besonders Spezialarbeiten, Sonderausführungen und extreme Präzisionsleistungen, wie sie häufig in Einzelfertigung zu erstellen sind, drücken aber die Wahrscheinlichkeit für Fertigungsmängel immer nach oben. ¹⁾ Damit läßt sich also zusammenfassend feststellen, daß die Gleichmäßigkeit der Erzeugnisse bei Individualfertigung schwerer zu erreichen ist als bei Massen- und Großserienfertigung. Wenn dennoch auch bei Einzel- und Kleinserienfertigung, insbesondere im Investitionsgüterbereich, Garantieleistungen erbracht werden, so ist dies für die betreffende Unternehmung nicht ganz ungefährlich und meist mit einem erhöhten Risiko verbunden. Das geht auch aus der Tatsache hervor, daß in derartigen Fällen nach der Montage der Anlage erst wiederholt Probeläufe erfolgen, um etwaige Fehler aufzudecken und anfängliche Schwierigkeiten zu überwinden. ²⁾ Bei Schiffen wird manchmal sogar ein sog. Garantie-Maschinist für eine geraume Zeit vom Hersteller gestellt, der für die richtige Bedienung und ein ordnungsgemäßes Funktionieren der Anlagen sorgt. ³⁾

1) Vgl. Feuerbaum, E.: a.a.O., S. 121. Vgl. auch Elsner, T.: a.a.O., S. 12.

2) Vgl. Arbeitskreis Weber-Hax: Der Einkauf im Industriebetrieb als unternehmerische und organisatorische Aufgabe, Köln und Opladen 1960, S. 172.

3) Vgl. Koch, W.: Grundlagen und Technik des Vertriebes, Bd. I, a.a.O., S. 705.

Die Wahrscheinlichkeit, aus einer Gütezusicherung in Anspruch genommen zu werden, ist - wie oben erwähnt - bei Einzelanfertigungen wesentlich größer als bei Massenfabrikation. Daher bilden auch Unternehmungen, welche jeweils anhand neuer Berechnungen und Konstruktionszeichnungen ihre Produkte - beispielsweise Kältemaschinen oder -anlagen - herstellen, vielfach relativ höhere Rückstellungen als diejenigen Wirtschaftseinheiten, die serienweise Kühlschränke erzeugen. ¹⁾

Bei Individualfertigung besteht hinsichtlich der Höhe der Garantierückstellung außerdem die Notwendigkeit einer besonders sorgfältigen Vorausschätzung, da hier Korrekturmöglichkeiten - wie sie innerhalb einer massenhaften Fertigung aufgrund des laufenden Umsatzes des gleichen Erzeugnisses gegeben sind - nicht bestehen. Ein Ausgleich innerhalb einer Mehrzahl von Einheiten des gleichen Umsatzgutes ist hier nicht möglich. Vielmehr ist eine Kompensation zunächst nur in der Summe sämtlicher umgesetzten, voneinander jedoch abweichenden Erzeugnisse durchführbar. Infolgedessen ergibt sich eine verhältnismäßig schlechte Beurteilungsgrundlage für die Bildung jeder einzelnen Garantierückstellung. Bei Einzel- und Kleinserienfertigung müssen aus diesem Grunde vorher in höherem Maße genaue technische Gebrauchsbeurteilungen durchgeführt sowie die Schätzungen über die voraussichtliche Inanspruchnahme aus der Garantiezusage mit denen ähnlicher Produkte verglichen werden. Erst dann gelangt man annähernd zur Höhe der Garantierückstellung des Einzelfalles. ²⁾

1) Vgl. George, B.: a.a.O., S. 199.

2) Vgl. Lenz, H.: a.a.O., S. 39. Vgl. auch Henninger, F.: Die Zulässigkeit von Garantierückstellungen, in: Der Betrieb, 1953, Nr. 30/31, S. 617 f.

e) Marktbeziehungen des Industriebetriebes

Die unterschiedliche Abhängigkeit eines Industriebetriebes von seinem Absatzmarkt kommt darin zum Ausdruck, daß einmal nur für ganz bestimmte Kunden gefertigt wird, deren Aufträge zu Beginn der Produktion bereits vorliegen. Zum anderen kann die Produktion "aufgrund von Erwartungen autonom festgelegt werden, ohne den Eingang von Kundenaufträgen abzuwarten... Es wird also für zunächst im einzelnen noch mehr oder weniger unbekannte Kunden, aber doch für einen in vielen Eigenarten durch Erfahrung, planmäßige Beobachtung und Analyse erforschten und damit bekannten Markt produziert." ¹⁾ Im ersten Fall spricht man von Auftragsfertigung oder Kundenproduktion, im zweiten von Fertigung für den anonymen Markt oder Vorratsfertigung. Garantieleistungen findet man bei beiden Arten von Marktbeziehungen, doch wird man sagen können, daß sie der Tendenz nach stärker bei Fertigung für den anonymen Markt vorkommen. Denn überwiegend handelt es sich bei einer Marktproduktion gleichzeitig um eine Massenfertigung, ²⁾ insbesondere um Sorten- und Großserienfertigung. Es liegt also die Herstellung gleichartiger, standardisierter Erzeugnisse in größerer Menge vor, so daß sämtliche an früherer Stelle hervorgehobenen positiven Auswirkungen auf die Garantieleistung auch in dem hier vorliegenden Zusammenhang Geltung haben. Außerdem machen gerade diese produktionswirtschaftlichen Verhältnisse eine aktive Absatzpolitik und den systematischen Einsatz absatzpolitischer Instrumente, wie beispielsweise Werbung und Gütegewähr, erforderlich.

Bei Auftragsfertigung müssen die Hersteller demgegenüber in hohem Maße auf die Wünsche und Erfordernisse ihrer Abnehmer Rücksicht nehmen. Die Individualität, Kompliziertheit und

1) Riebel, P.: Typen der Markt- und Kundenproduktion in produktions- und absatzwirtschaftlicher Sicht, a.a.O., S. 666.

2) Vgl. Calmes, A.: a.a.O., S. 26.

Hochwertigkeit der bestellten Erzeugnisse erschweren hier verständlicherweise eine schematisierte Gütegewähr. In den Fällen, in denen die Kundenproduktion in Einzel- oder Kleinserienfertigung geschieht, wirkt sich der damit verbundene laufende Fabrikationswechsel zusätzlich negativ auf die Qualität und die Möglichkeit einer Garantieleistung aus. Denn je besser sich der Lauf der Fertigung einspielen kann, desto größer wird die Erfahrung und desto geringer werden Fehlfabrikation und Kundenbeanstandungen.¹⁾ - Um aber trotz aller Schwierigkeiten ein möglichst gleichbleibendes qualitatives Niveau einhalten und um auch hier die Vorteile der Massenfertigung ausnützen zu können, hat sich bei der Auftragsfertigung - etwa im Schiffs- oder Aufzugbau - neben der Normung und Typisierung in immer stärkerem Maße das Baukastensystem²⁾ durchgesetzt. Sämtliche dieser Beschränkungen wirken qualitätsfördernd. Durch Vereinheitlichung der Materialien, Bauelemente oder Endprodukte läßt sich auf jeden Fall auch bei Auftragsfertigung leichter eine einwandfreie Fertigung gewährleisten.

In der Regel wird bei Kundenproduktion, insbesondere bei neuentwickelten Typen, das Risiko einer Inanspruchnahme aus Garantieverpflichtungen naturgemäß größer sein als bei einer massenhaften Fertigung für den anonymen Markt. In allen Fällen, in welchen der Hersteller bei Auftragsfertigung aus konkurrenz- oder qualitätspolitischen Gründen gezwungen ist, über die gesetzliche Haftung hinausgehende Garantieleistungen zu übernehmen, muß er deshalb nach dem Verkauf seiner Produkte verstärkt mit späteren Reklamationen rechnen.³⁾

1) Vgl. Feuerbaum, E.: a.a.O., S. 121; Elsner, T.: a.a.O., S. 72.

2) Siehe hierzu Ickert, J.: Die Konstruktionsgrundsätze für den Aufbau eines rationellen Erzeugnisprogrammes, in: VDI-Zeitschrift, 1961, Nr. 103, S. 1265 ff; Barowski, K. H.: Das Baukastensystem, Diss. Hannover 1961.

3) Vgl. George, B.: a.a.O., S. 199. Siehe auch Schönnenbeck, H.: Die Bedeutung der Risiken im Jahresabschluß und Geschäftsbericht, in: Der Betrieb, 1961, Nr. 1, S. 3.

Um sich gegenüber dieser Gefahr möglichst weitgehend abzusichern, verlangen die Hersteller bei Auftragserteilung meist genaue Angaben über die Betriebsverhältnisse des Kunden. Unrichtige oder mangelhafte Daten können im Schadensfall den Ausschluß der Garantieverpflichtung hervorrufen. - Daneben enthalten die Geschäftsbedingungen häufig Toleranzklauseln, wonach bestimmte Abweichungen zulässig sind.¹⁾ Denn bei der Anfertigung derart individueller Objekte können sich im Zusammenhang mit dem Ausgangsmaterial und der nicht immer genau vorhersehbaren Produktionsdurchführung stets gewisse Differenzen ergeben.

f) Beherrschbarkeit des Fertigungsprozesses

Es gibt kaum einen Industriezweig, der sein Fertigungsergebnis wirklich hundertprozentig beherrscht. Selbst bei sorgfältig vorbereiteter und laufend kontrollierter Fertigung gelingt es nur selten, Erzeugnisse völlig gleicher Qualität herzustellen. Je nach der Größe der qualitativen und quantitativen Abweichungen kann zwischen verschiedenen Graden der Beherrschbarkeit des Produktionsergebnisses unterschieden werden. Diese reichen von leicht beherrschbaren bis zu schwer beherrschbaren Fertigungsprozessen.

Der Grad der Beherrschbarkeit hinsichtlich des Produktionsausfalles ist im allgemeinen besonders gering bei analytischen Industriezweigen, vor allem wenn diese ein organisches Grundmaterial in mehrere Arten von Erzeugnissen zerlegen und die Aufschließung auf chemisch-technologischem Wege erfolgt.²⁾ Zu den Schwierigkeiten, welche sich bereits aus der analytischen Stoffverwertung für den Anfall gleichartiger Erzeugnisse ergeben, kommen in diesem Falle noch die Probleme der Be-

1) Vgl. Koch, W.: Grundlagen und Technik des Vertriebes, Bd. II, a.a.O., S. 428.

2) Vgl. Schäfer, E.: Absatzwirtschaft, a.a.O., S. 318.
Vgl. auch Riebel, P.: Die Kuppelproduktion, a.a.O., S. 45 ff.

oder Verarbeitung organischer Rohstoffe zu einheitlichen Qualitäten sowie die Auswirkungen der naturgesetzlich festliegenden Abläufe bei chemischer Technologie. Der menschliche Einfluß auf Art, Güte und Dosierung des Ausgangsmaterials sowie auf den Hergang der Fertigung reicht hier nicht aus, um eine ständige Gleichmäßigkeit der Endprodukte zu erzielen.¹⁾ Der Fertigungsprozeß entzieht sich hier einer völligen Beherrschbarkeit, so daß man den Anfall der verschiedenen Erzeugnisse weder nach Mengen noch nach Qualitäten restlos in der Hand hat. Immer wieder können vor allem qualitative Abweichungen, beispielsweise in Farbe oder Konsistenz, auftreten.

Eine leichtere Beherrschbarkeit ist dagegen bei mechanisch-synthetischer Fertigung gegeben. Da es sich hier meist um ein planmäßiges Zusammenfügen von in seinen Eigenschaften bekannten Einzelteilen handelt, ist die Produktionsdurchführung technisch-organisatorisch weitgehend beherrschbar. Das Fertigungsergebnis kann daher ziemlich genau bestimmt werden, wenngleich in bezug auf die Güte dennoch ein gewisser Unsicherheitsfaktor vorhanden ist. Denn selbst hier ist die genaue Einhaltung sämtlicher Sollmaße praktisch unmöglich. Das endgültige Fertigungsergebnis wird stets gewisse Abweichungen aufweisen, d. h. die erhaltenen Maße werden immer etwas größer oder kleiner sein. Auch bei vollkommen gleichen Bearbeitungsbedingungen mehrerer Teile wird eine Reihe von Differenzen auftreten.²⁾ - Zwar hat besonders die elektronische Steuerung in vielen Industriezweigen zu einer größeren Beherrschbarkeit des Produktionsprozesses beigetragen. Dennoch läßt sich das Hervorbringen von qualitativ und quantitativ unterschiedlichen Produkten nie ganz ausschließen, und der Anfall von Fehlfabrikaten ist vielfach noch auf eine mangelhafte Beherrschung des Fertigungsablaufes und -ergebnisses zurückzuführen.

1) Vgl. Isaac, A.: Alte und neue Produktionsmethoden, in: BFuP, 4. Jg. 1952, Nr. 12, S. 696.

2) Vgl. Kaschirin, A. J.: a.a.O., S. 91.

Der Grad der Beherrschbarkeit hat auch schwerwiegende absatzwirtschaftliche Konsequenzen. Er prägt vielfach das gesamte Verkaufsgeschäft in entscheidendem Maße, und von ihm hängt auch Art und Ausmaß etwaiger Garantieleistungen wesentlich ab. Denn für ein Erzeugnis, welches einmal gut und einmal schlecht ausfällt, kann nur sehr selten eine Gütegewähr übernommen werden. Erst die Gleichmäßigkeit sämtlicher Produkte ermöglicht dem Hersteller die Einräumung einer derartigen Zusatzleistung. Diese spricht nämlich dafür, daß die Abnehmer bei der Verwendung der Ware keine Überraschungen oder Enttäuschungen erleben ¹⁾ und demzufolge auch Reklamationen ausbleiben.

Überall dort, wo die Beherrschbarkeit nur gering ist, wird man höchstens innerhalb gewisser Grenzen Garantiezusagen machen können. In der Praxis findet man dementsprechend in Fällen verminderter Beherrschbarkeit auch vielfach Mengen-, Qualitäts- und Abmessungstoleranzen in den Geschäftsbedingungen. ²⁾ Die Firmen müssen sich hier einen gewissen Qualitätsspielraum vorbehalten, und sie können nur für die Einhaltung dieses Bereiches eine Garantie übernehmen. Die Toleranzklauseln können von den einzelnen Unternehmungen aufgrund ihrer speziellen produktionswirtschaftlichen Verhältnisse oder aber brancheneinheitlich von den übergeordneten Verbänden gestaltet werden. Innerhalb dieser festgelegten Grenzen darf die Qualität der Produkte dann schwanken, ohne daß dadurch der Verwendungszweck oder die Funktionstüchtigkeit beeinträchtigt wird.

Sofern also bei einem niedrigen Grad der Beherrschbarkeit des Produktionsergebnisses Garantieleistungen überhaupt möglich sind, können sie sich nicht auf eine genau festgesetzte, gleichbleibende Güte, sondern nur auf die Einhaltung des zuge-

1) Vgl. Schröder, J.: Qualität und Qualitätssteigerung, in: Führung des Betriebes, hrsg. v. K. Theisinger, Berlin-Wien 1942, S. 230.

2) Vgl. Schäfer, E.: Absatzwirtschaft, a.a.O., S. 318.

sicherten Toleranzspielraumes beziehen. Je enger dieser Bereich gezogen ist, desto größer ist selbstverständlich das Garantierisiko. In diesem Falle muß man von vornherein mit einer erhöhten Zahl von Reklamationen rechnen und deshalb auch entsprechende Vorsorge in Form bilanzieller und kalkulatorischer Maßnahmen treffen.

Um gegen die zu erwartende stärkere Inanspruchnahme bei einem geringen Grad der Beherrschbarkeit des Produktionsergebnisses, besonders bei engen Qualitätstoleranzen gesichert zu sein, muß die Unternehmung einmal den Prozentsatz für Garantierückstellungen höher ansetzen als bei einer weitgehend beherrschbaren Fertigung.¹⁾ Zum anderen muß sie die zu erwartenden Mehraufwendungen aus Garantieverpflichtungen bei mangelhafter Beherrschbarkeit auch in der Kostenrechnung und Preiskalkulation besonders berücksichtigen. Das erhöhte Garantierisiko wird daher gewöhnlich mit einem angemessenen Zuschlag in den Preis einkalkuliert mit dem Ziel, sich vom Käufer die Risikoprämie im Verkaufserlös vergüten zu lassen.²⁾

1) Zu Fragen hinsichtlich der Garantierückstellungen siehe: Auler, W.: Rückstellungen. Die betriebswirtschaftliche Notwendigkeit und die Art ihrer Verrechnung in Handels-, Steuerbilanz und kurzfristiger Erfolgsrechnung, Hann. Münden 1953, S. 62 ff; Kobs, E.: Rückstellungen und Rücklagen in Steuerbilanz und Vermögensaufstellung, Herne-Berlin 1964, S. 42; Schmalenbach, E.: Dynamische Bilanz, 13. Aufl., Köln und Opladen 1962, S. 172; Streit, E.: Grundsätze ordnungsmäßiger Bilanzierung für Rückstellungen, 2. Aufl., Leipzig 1936, S. 54; Thalmann, F. K.: a.a.O., S. 26 f; Werninger, G.: Rückstellungen in der Bilanz, betriebswirtschaftlich-steuerlich, Wiesbaden 1960, S. 261; Janberg, H.: Rückstellungen für Garantieverpflichtungen, in: Blätter für Steuerrecht, Sozialversicherung und Arbeitsrecht, 1955, Nr. 15, S. 228 ff; Ott, J.: Zur Frage der Bilanzierung von Garantieverpflichtungen, in: Der Betrieb, 1958, Nr. 27, S. 747; Richter, A.: Leitsätze für Garantierückstellungen im Jahresabschluß, in: ZfB, 21. Jg. 1951, Nr. 1, S. 54 f; Stegmaier, H.: Bilanzierung von Garantieverpflichtungen, in: Finanzrundschau, 12. Jg. 1957, Nr. 1, S. 15.

2) Vgl. Klinger, K.: Das Gewährleistungsrisiko, dargestellt am Beispiel der Konstruktionsindustrie, a.a.O., S. 87. Siehe auch Lenz, H.: a.a.O., S. 37 ff; Schmalenbach, E.: Kostenrechnung und Preispolitik, 8. Aufl., Köln und Opladen

2. Verknüpfung der wesentlichen Merkmalsausprägungen

Nachdem wir bisher mögliche Merkmalsausprägungen aufgezeigt und rückwärtsschreitend die jeweils zutreffenden Charakterisierungen für die Bestimmung der in der Realität erkannten Erscheinung des garantieleistenden Betriebes hervorgehoben haben, gilt es nun in einem abschließenden Schritt, die umfassende, den Typus bestimmende Kombination von Kriterien festzulegen. Die Sammlung von charakterisierenden Merkmalsausprägungen allein stellt nämlich noch keine Typenbildung dar. Denn die bisher aufgezeigten wesentlichen Kennzeichen haben jeweils nur eine Seite unseres Betriebstyps aufleuchten lassen, und erst die Verknüpfung der wesentlichen Merkmalsausprägungen führt zu einer umfassenden Umschreibung des untersuchten Typus "garantieleistender Betrieb". ¹⁾

Für die Charakterisierung dieses Realtypus sind nun im wesentlichen folgende Kriterien bestimmend:

Mittlere oder späte Phasenstellung im Wirtschafts-
ablauf

Mechanische Technologie

Synthetische Stoffverwertung

Leicht beherrschbarer Fertigungsprozeß

Vielfach begünstigt darüber hinaus eine massenhafte, für den anonymen Markt bestimmte Fertigung die Möglichkeit einer Garantieleistung. In diesen Fällen läßt sich die einmal festgelegte Beschaffenheit der Erzeugnisse meist leichter konstant halten.

Dabei soll hier einmal von den Substanzgarantien, bei denen die stoffliche Zusammensetzung und die Gebrauchseignung im Mittelpunkt stehen, abgesehen werden. Diese Qualitätszusagen

(Forts. Fußnote 2, S. 81) 1963, S. 333; Bobrowski, P.: a.a.O., S. 196; Böhme, K. E.: Rückstellungen für Haftungsverpflichtungen beim Bestehen einer Haftpflichtversicherung, in: Der Betrieb, 9. Jg. 1956, Nr. 20, S. 454.

1) Siehe hierzu Tietz, B.: Bildung und Verwendung von Typen in der Betriebswirtschaftslehre, a.a.O., S. 36. Vgl. auch Enßlin, G.: a.a.O., S. 52.

sind erstens ihrem Umfang und ihrer Bedeutung nach wesentlich geringer als die Gewährleistungen hinsichtlich Funktionsfähigkeit und Be- oder Verarbeitungsgenauigkeit. Zum anderen haben die hiervon berührten Betriebe alle in mehr oder weniger starkem Maße mit den produktionswirtschaftlichen Verhältnissen - sei es im Zusammenhang mit der zugrundeliegenden chemischen Technologie oder in Verbindung mit dem schwer beherrschbaren Fertigungsablauf - zu kämpfen, so daß sich nur selten Voraussetzungen feststellen lassen, welche eine Garantieleistung ermöglichen bzw. erleichtern.

Demgegenüber kann man durchaus behaupten, daß Betriebe mit oben angeführter Merkmalskombination normalerweise in der Lage sind, Funktions- oder Bearbeitungsgarantien zu gewähren. Zwar wird es im konkreten Wirtschaftsleben am Rande auch Fälle geben, in denen trotz unserer Charakterisierung aufgrund spezieller Besonderheiten eine Qualitätszusage nicht möglich ist, oder wir werden umgekehrt garantieleistende Betriebe finden, für die unsere Aufstellung nicht zutrifft. Doch dürfte mit obiger Merkmalskombination die Mehrzahl der Betriebe, welche eine Gütegewähr übernehmen, erfaßt sein. Denn sämtliche der aufgezeigten Ausprägungen begünstigen eine gleichmäßige Qualität der Erzeugung. Dies aber ist eine der entscheidenden Voraussetzungen jeder Garantiezusage.

B. Garantieleistungen und Fertigungsaufbau

Im Anschluß an die bisherigen Ausführungen über die typischen Wesensmerkmale der verschiedenen garantieleistenden Unternehmungen, gilt es im folgenden, die wichtigsten produktionswirtschaftlichen Voraussetzungen einer Gütegewähr in den einzelnen Betrieben herauszuarbeiten. Denn verständlicherweise bringt eine derartige Zusatzleistung erhöhte Anforderungen an die meisten Produktionsbereiche mit sich. Sie verlangt den Einsatz bestgeeigneter Produktionsfaktoren

sowie eine zweckvolle Kombination und sorgfältige Abstimmung derselben. ¹⁾ Die gesamte Fertigung muß bereits so angelegt werden, daß garantiefähige Waren erzeugt werden können, und später muß laufend dafür Sorge getragen werden, daß im Ablauf des Fertigungsprozesses das erforderliche qualitative Niveau auch tatsächlich eingehalten wird.

Die hier angedeutete Unterscheidung zwischen Fertigungsaufbau und Fertigungsablauf ist zwar nicht immer leicht zu treffen, zumal mit zunehmender Entwicklung der industriellen Fertigungstechnik die Abgrenzung zwischen diesen beiden Aspekten des Industriebetriebes immer mehr verschwimmt. Trotzdem bleibt diese Trennung beachtenswert, und sie erweist sich auch für die Behandlung unseres Themas als nützlich. - Bei der Fertigungsstruktur geht es im wesentlichen um Probleme der räumlichen Ordnung. Der Betrieb wird gleichsam im Ruhezustand betrachtet. Auf diese Weise treten die Fragen des dauernden Gerüsts des Fertigungsbereiches in den Vordergrund. Das Charakteristische des Fertigungsaufbaus liegt in der festen Bindung durch die Anlagenfestlegung, die keine kurzfristige Umgestaltungsmöglichkeit mehr bietet. Mit der Gestaltung des Produktionsapparates, welcher dem Produktionsgeschehen ein bestimmtes Gefüge gibt, hat man sich für längere Zeit festgelegt. ²⁾

Im Gegensatz hierzu stellt der Fertigungsablauf die zeitliche Ordnung des Leistungsprozesses dar, die sich beispielsweise in der Dauer und im Rhythmus der Teilprozesse wie auch des ganzen Betriebsgeschehens äußert. ³⁾ Der Blick ist hier vor

1) Vgl. Gutenberg, E.: Grundlagen der Betriebswirtschaftslehre, 1. Bd., a.a.O., S. 8. Siehe auch Krüger, G.: a.a.O., S. 21 f. Littmann, H. E.: Güte, in: Handwörterbuch der Betriebswirtschaft, 2. Bd., hrsg. v. H. Seischab und K. Schwantag, 3. Aufl., Stuttgart 1957/58, Sp. 2468.

2) Vgl. Schäfer, E.: Die Unternehmung, a.a.O., S. 167. Siehe auch Schäfer, E.: Absatzwirtschaft, a.a.O., S. 320 f.

3) Vgl. Schäfer, E.: Die Unternehmung, a.a.O., S. 140.

allem auf die Dynamik des Fertigungsprozesses gerichtet, denn der Fertigungsablauf wird durch die Bewegungsvorgänge und die zeitliche Abstimmung im Nacheinander der Leistungserstellung bestimmt. Im Vordergrund steht eindeutig die kurzfristige Betrachtung.

Im folgenden Abschnitt soll nun zunächst untersucht werden, welche Konsequenzen sich aus der Garantieleistung für die Struktur der Fertigung ergeben. An späterer Stelle wird dann versucht, die Auswirkungen innerhalb des Fertigungsablaufes aufzuzeigen.

Vorher muß jedoch darauf hingewiesen werden, daß das Zuordnungsverhältnis von Garantieleistung und Produktion nicht von vornherein eindeutig feststeht. Erst anhand der konkreten Verhältnisse läßt sich feststellen, welche Seite dominierend ist, ob die stärkeren Einflüsse von der Garantieleistung auf die Produktion ausgehen oder umgekehrt. Dies läßt sich an einigen Beispielen verdeutlichen: In all den Fällen, in denen die Garantieleistung freiwillig und nicht lediglich aus Wettbewerbsgründen übernommen wird, erfolgt deren Ausgestaltung normalerweise mit Rücksichtnahme auf die besonderen Fertigungsverhältnisse des Betriebes.¹⁾ Hier wirkt die Produktion bereits stark auf die Garantieleistung. Noch deutlicher zeigt sich der beherrschende Einfluß des Fertigungsbereiches in denjenigen Wirtschaftszweigen, in denen es auch heute noch unmöglich ist, Qualitätsgüter zu produzieren, da die technischen Voraussetzungen noch fehlen oder erst im Aufbau begriffen sind.²⁾ Die Unternehmungen müssen hier trotz etwaiger mit der Garantieleistung verbundener Vorteile aus fertigungswirtschaftlichen Gründen von derartigen Zusagen Abstand nehmen.

1) Vgl. Stolz, W.: a.a.O., S. 44.

2) Vgl. Villiger, R.: a.a.O., S. 57.

Andererseits kann insbesondere aus absatzwirtschaftlichen Überlegungen die Einführung oder Erweiterung einer Garantieleistung unbedingt erforderlich sein. In diesem Fall muß versucht werden die Verhältnisse im Produktionsbereich soweit zu verbessern, daß qualitativ einwandfreie, mit einer Garantieverpflichtung belastbare Waren erzeugt werden können. Hier erweisen sich die absatzwirtschaftlichen Erfordernisse also stärker als die produktionswirtschaftlichen Gegebenheiten. Die produktionsimmanenten Kräfte müssen sich in diesem Fall den absatzimmanenten beugen bzw. sich dem Druck der Absatzseite anpassen. ¹⁾

Dieser Hinweis auf die Möglichkeit wechselseitiger Beziehungen zwischen der Garantieleistung und dem Produktionsbereich mag genügen. Da wir uns das Ziel gesetzt haben, die mit der Garantieleistung verbundene produktionswirtschaftliche Problematik aufzuzeigen, können wir im weiteren von der vereinfachten Annahme ausgehen, die Garantieleistung sei der entscheidende Faktor und zwingt zu entsprechenden produktionswirtschaftlichen Maßnahmen. Der Fall, daß die Einführung einer Garantieleistung an den gegebenen und nicht abzuändernden Produktionsverhältnissen scheitert, soll also außer acht gelassen werden, obgleich diese Situation in der Praxis durchaus anzutreffen ist.

1. Produktionsidee

Die Übernahme von Garantieleistungen erfordert einen überdurchschnittlichen Grad von Aufmerksamkeit und guter Organisation in der gesamten Fertigung, und alle Abteilungen müssen zur Erreichung und Erhaltung des qualitativen Niveaus der Erzeugung beitragen. Linhardt bringt dies folgendermaßen zum Ausdruck: "Der Erzeugerbetrieb von Qualitätsware wird stets darauf halten müssen, von seinem Qualitätsniveau nichts zu verlieren. Er wird darauf bedacht sein, das beste Rohmaterial

1) Vgl. Schäfer, E.: Produktionswirtschaft und Absatzwirtschaft, a.a.O., S. 542 ff.

zu verarbeiten, geschulte Arbeitskräfte anzusetzen, modernste Maschinen zu verwenden und in der inneren Betriebsführung einen solchen Ablauf der Erzeugungsvorgänge zu erzielen, der bei dem jeweiligen Stand der Technik einem wirtschaftlichen Optimum entspricht." ¹⁾

Wohl die entscheidendste Voraussetzung nicht nur für den erfolgreichen Absatz der Erzeugnisse, sondern darüber hinaus auch für die risikolose Übernahme von Garantieleistungen aber ist der Wille des Unternehmers zur Verwirklichung des hierfür notwendigen Qualitätsprinzips. Dieser Wille äußert sich dann in allen betrieblichen Entscheidungen, und er durchzieht die Unternehmungsorganisation und -politik wie ein roter Faden. ²⁾ Die Produktionsidee muß also bereits darauf gerichtet sein, nicht Standard-Qualität - also Produkte mittlerer oder ausreichender Qualität - zu erzeugen, sondern grundsätzlich nur Ware überdurchschnittlicher Güte herzustellen und anzubieten. ³⁾

Für das Wesen der Produktionsidee selbst gelten im wesentlichen Schäfers ⁴⁾ Ausführungen über die Unternehmungs-idee, lediglich eingeschränkt auf den Produktionsbereich. Danach kann die Produktionsidee eine privat- und volkswirtschaftlich bedeutsame schöpferische Leistung des Unternehmens darstellen. Sie ist der Leitgedanke oder die Problemstellung für die gesamte Fertigung. Alles, was später nach Verwirklichung dieser Idee an Einrichtungen sowie technischen und organisatorischen Vorgängen entsteht, ist nur die Folge, die Ausgestaltung dieser ursprünglichen geistigen Konzeption. Die Produktionsidee dient also der geistig-ökonomischen Fundierung der gesamten Fertigung, durch sie ist der "ökonomische Ort" (Schäfer) der Produktion bestimmt.

1) Linhardt, H.: Leistungsgrundlagen der Qualitätsware, in: Der Markenartikel, 1940, Nr. 8, S. 176.

2) Vgl. Villiger, R.: a.a.O., S. 58. Siehe auch Wirz, W.: Voraussetzungen der Qualitätsproduktion, Zürich 1916, S. 167.

3) Vgl. Sundhoff, E.: Absatzorganisation, Wiesbaden 1958, S. 21.

4) Vgl. Schäfer, E.: Die Unternehmung, a.a.O., S. 48 ff.

Die Produktionsidee steht in der Regel vor der Forschung und technischen Entwicklung und lenkt diese dann in bestimmte Bahnen. Es kann allerdings auch der Fall eintreten, daß eine bestimmte Idee überhaupt erst durch technische Erfindungen hervorgerufen wird. Stets jedoch beeinflußt die Produktionskonzeption die Gestaltung des Produktionsapparates entscheidend. Darüber hinaus bringt jede einmal realisierte Produktionsidee eine langfristige Festlegung mit sich, da man sie nach ihrer Konkretisierung nicht beliebig schnell wieder aufgeben oder häufig abändern kann. Während spätere Umstellungen in den Leistungszielen etwa in der Finanzökonomik der Unternehmung keine wesentlichen Veränderungen zu verursachen brauchen, treten im Absatz- und Produktionsbereich gewöhnlich Rückwirkungen auf. In zu spezifischer Weise sind beide in die individualisierte Güterwelt verstrickt, und vor allem "die Ausrichtung auf eine bestimmte Produktionsaufgabe stellt im allgemeinen, insbesondere bei der heutigen technischen Entwicklung bis hin zur automatisierten Fertigung, die speziellste und intensivste Festlegung der Unternehmung dar." ¹⁾

Es läßt sich ganz allgemein feststellen, daß man sich bereits im Rahmen der Produktionskonzeption über den späteren Zweck des Erzeugnisses im klaren sein muß. Darüber hinaus sollten die Überlegungen möglichst schon in diesem Stadium auch auf die gegebenenfalls beabsichtigte Garantieleistung gerichtet sein. Das führt dann dazu, daß Konstruktion, Fertigung und Qualitätskontrolle im eigenen, wie auch im Interesse der Verwender noch verbessert werden. Wenn man auf diese Weise eine klare Vorstellung über den Zweck des Erzeugnisses und eventuelle Zusatzleistungen gewonnen hat, schlägt sich dieser Gedanke innerhalb des gesamten Produktionsbereiches nieder und

1) Schäfer, E.: Grundfragen der Betriebswirtschaftslehre, in: Handbuch der Wirtschaftswissenschaften, Bd. I, hrsg. v. K. Hax und Th. Wessels, 2. Aufl., Köln und Opladen 1966, S. 35.

bewirkt zusätzlich entsprechende Maßnahmen im Absatzsektor.¹⁾ Selbstverständlich wird sich der Betrieb bei der Festlegung seiner Qualitätsmaßstäbe ständig den Marktverhältnissen und etwaigen, eventuell noch latenten Kundenwünschen weitgehend anpassen müssen, um seine Erzeugnisse absatzfähig zu erhalten bzw. um sich gegenüber der Konkurrenz durch hochwertigere - in unserem Fall mit einer Garantieleistung versehene - Erzeugnisse einen größeren Marktanteil zu sichern.²⁾ Dennoch bleibt festzustellen, daß bereits mit der Produktionsidee der Grundstein für die Garantieleistung gelegt wird. Denn nur wenn eine entsprechende geistige Konzeption vorliegt, können im Rahmen der Verwirklichung derselben die notwendigen fertigungswirtschaftlichen Maßnahmen durchgeführt werden, welche die erforderliche Güte der Erzeugung und damit verbunden die Möglichkeit einer ausdrücklichen Gütegewähr überhaupt ermöglichen.

2. Repertoire

Eng im Zusammenhang mit der Produktionsidee steht die Frage des Repertoires oder des langfristigen Produktionsprogrammes. Im Gegensatz zum kurzfristigen Fertigungsprogramm, welches eine Auskunft über die momentan bzw. in nächster Zeit gefertigten Erzeugnisse gibt, enthält das Repertoire die gesamte Breite der vorhandenen Erzeugungsmöglichkeiten. Nach der von Schäfer in Vorlesungen und Seminaren vorgenommenen Begriffsbestimmung umfaßt letzteres alle Produkte, die ein Unternehmen aufgrund seiner sachlichen und personellen Kräfte herzustellen in der Lage ist. Dabei steht der qualitative Aspekt dessen, was man fertigen kann, im Vordergrund.

1) Vgl. Ooiman, J. A.: Qualität und Hersteller, in: 9. EOQC-Kongreß-Rotterdam 1965, Deutsche Ausgabe, Frankfurt/M. 1966, S. III/2 f.

2) Vgl. Krüger, G.: a.a.O., S. 17

Das Repertoire kommt gegenüber der oben erwähnten Produktionsidee der konkreten Verwirklichung bereits einen Schritt näher. Die im Rahmen der Produktionsidee angestellten Überlegungen werden in das langfristige Produktionsprogramm "übersetzt". Man legt sich damit für längere Zeit innerhalb des Gesamtrahmens fest. Doch erst das kurzfristige Fertigungsprogramm zeigt dann an, was tatsächlich jeweils gefertigt wird. - Das Repertoire stellt das Ergebnis von zugleich absatzpolitischen, produktionstechnischen, finanziellen, beschaffungswirtschaftlichen und anderen betrieblichen Daten, Maßnahmen und Überlegungen dar. Trotzdem bestimmt besonders die Fertigungsapparatur, ihre Beschaffenheit und ihr Vollzug, weitgehend das langfristige Produktionsprogramm.¹⁾

Für unsere Untersuchung resultiert hieraus die Feststellung, daß man u. U. aufgrund der fehlenden produktionstechnischen Voraussetzungen darauf verzichten muß, garantiebedürftige Waren in das Repertoire aufzunehmen. Die Aufnahme scheitert daran, daß die mit der Garantieleistung verbundenen Güteanforderungen einfach nicht einzuhalten sind. Oder man muß bestimmte Erzeugnisse später wegen allzu hoher Garantiekosten wieder aus dem Repertoire streichen. Diese Aussage mag selbstverständlich klingen. Es darf jedoch nicht übersehen werden, daß eine derartige Entscheidung der Unternehmung in gewissen Fällen nicht leicht fallen dürfte, da das eliminierte Produkt vielleicht - von der Schwierigkeit einer Garantieüber-

1) Siehe auch Gutenberg, E.: Anmerkungen zur Frage der Gestaltung industrieller Produktionsprogramme, in: ZfB 1964, Nr. 10, S. 667 ff; Abromeit, G.: Erzeugnisplanung und Produktions-, Absatz- und Wettbewerbspolitik, Wiesbaden 1955, S. 33 ff; Eitel, K.: Anpassungsfähigkeit der Industriebetriebe im Bereich der Produktionsstruktur, in: Erich Schäfer zum 65. Geburtstag, Nürnberg 1965, S. 48 f.

nahme einmal abgesehen - gut in das Programm passen würde. Zu denken ist hierbei etwa an fertigungswirtschaftliche Vorteile, die sich aus der Verarbeitung gleicher Roh- oder Werkstoffe bzw. der Anwendung desselben Verfahrens oder Prozesses ergeben würden. Genauso können absatzwirtschaftliche Überlegungen für die Aufnahme bzw. Beibehaltung im Repertoire sprechen, weil das Erzeugnis beispielsweise seiner Art nach auf die angesprochenen Bedarfsarten oder Bedarfsträger zugeschnitten ist. Es kann u. U. zu einer Abrundung des Sortimentes oder zu einer Stärkung der Angebotsposition beitragen.

Als Ausweg bietet sich in einem derartigen Fall lediglich der Versuch an, eventuell unter preislichen Zugeständnissen, jedoch unter Verzicht auf die fertigungstechnisch nicht gerechtfertigte Garantieleistung eine Weiterführung des gesamten Repertoires zu erreichen. Die Unternehmung muß also ihre Kunden darauf hinweisen, für welche Artikel sie keine oder nicht die übliche Gütegewähr übernehmen kann.

An dieser Stelle müssen aber auch die Vorteile eines eingengten Produktionsprogrammes erwähnt werden, die wie bei jeder Spezialisierung in einer Gütesteigerung und Ausfallminderung liegen, was für die Garantieleistung durchaus von Vorteil ist.¹⁾ Zu fordern ist unter diesem Gesichtspunkt auf jeden Fall, das möglichst viele Teile der verschiedenen Erzeugnisse genormt und dadurch - unter Erreichung eines höheren qualitativen Niveaus - für möglichst viele, ungleiche Erzeugnisse verwendbar gemacht werden. So lassen sich die ungünstigen Folgen eines vielgestaltigen Repertoires bei zusammengesetzten Erzeugnissen zumindest mildern.²⁾

1) Vgl. Hennig, K. W.: Betriebswirtschaftslehre der industriellen Erzeugung, Wiesbaden 1960, S. 131 f.

2) Vgl. Beste, Th.: Fertigungswirtschaft und Beschaffungswesen, a.a.O., S. 143. Siehe auch Beste, Th.: Fertigungsprogramm, in: Handwörterbuch der Betriebswirtschaft, 1. Bd., 3. Aufl., Stuttgart 1956, Sp. 1751.

Schließlich ist noch darauf hinzuweisen, daß die Aufnahme neuentwickelter Produkte in das Repertoire und später in das tatsächliche Fertigungsprogramm naturgemäß das Risiko der Inanspruchnahme aus der Garantieverpflichtung erhöht, da man es dann nicht mit langlebigen, im selben Verfahren oder aus demselben Werkstoff hergestellten Waren zu tun hat. Dies geht auch daraus hervor, daß in diesem Fall in der Handelsbilanz wie in der Steuerbilanz eine höhere Garantierückstellung zulässig und gebräuchlich ist.¹⁾

3. Produktionstiefe

Um zunächst zu einer Klärung des Inhaltes der Produktionstiefe zu gelangen, empfiehlt es sich, von dem übergeordneten Merkmal der Betriebsgröße auszugehen. Darunter kann man das Volumen aller sachlichen und personellen Mittel, die der Herstellung der Erzeugnisse dienen, verstehen. Der Begriff Betriebsgröße läßt sich in die beiden Komponenten Betriebsbreite und Betriebstiefe auflösen; die Betriebsgröße stellt das Produkt aus beiden dar. "Die Betriebsbreite kommt in der Besetzung der einzelnen Fertigungsetappen mit Produktionsmitteln oder in der Breite des Leistungsstromes eines Betriebes zum Ausdruck",²⁾ während unter der Betriebstiefe der verschieden große Phasenanteil am gesamtwirtschaftlichen Leistungsprozeß zu verstehen ist. Im Produktionsbereich ist die Betriebstiefe nun mit der Produktionstiefe identisch. Nach Riebel ist sie "der Leistungszuwachs, um den die von den Vorstufen übernommenen Leistungen verwendungsreifer gemacht werden."³⁾ Sie kommt in der Zahl der Produktionsstufen oder Produktionsetappen zum Ausdruck.

1) Vgl. George, B.: a.a.O., S. 199.

2) Schäfer, E.: Die Unternehmung, a.a.O., S. 132.

3) Riebel, P.: Umgestaltung des Produktionsbereiches in wachsenden Industrieunternehmen, in: ZfbF 1964, S. 210.

Unsere Fragestellung lautet nun: Kann die Garantieleistung die Produktionstiefe beeinflussen bzw. kann sie ein Kriterium für eine etwaige Änderung der Zahl der Produktionsstufen sein? Die Veränderung kann sich dabei auf die Ein- oder Ausgliederung vorgelagerter und nachgelagerter Produktionsetappen beziehen. - Sobald man eine Differenzierung nach dem Merkmal der in den Betrieben anzutreffenden Stoffverwertung durchführt, zeigt sich, daß es in den sog. zusammenbauenden Industriezweigen für die Hersteller allgemein naheliegt, sich im produktionswirtschaftlichen Bereich nach "rückwärts" auszudehnen oder einzuschränken, d. h. zwischen Fremdbezug oder Selbstanfertigung einzelner Teile zu wählen. Betriebe mit synthetischer Stoffverwertung haben nämlich meist gar keine Möglichkeit, sich nachgelagerte Produktionsstufen anzugliedern, da sie von einem bestimmten Enderzeugnis ausgehen und aus diesem Grunde eher eine Angliederung oder Auflösung vorgelagerter Produktionsetappen vornehmen können.¹⁾

Ein Beispiel für eine derartige Veränderung der Produktionstiefe liefert die Automobilindustrie, welche weitgehend dazu übergegangen ist, die einzelnen Teile von Zulieferanten zu beziehen und sich lediglich auf die Montage zu beschränken. Amerikanische Werke beispielsweise beziehen bereits zwischen 60 und 75% aller zum Kraftwagenbau notwendigen Zubehör- und Einzelteile von anderen selbständigen Firmen.²⁾ Diese Zahlen sind ein anschaulicher Beweis für ihre verringerte Produktionstiefe.

Im Gegensatz zu den Verhältnissen in den zusammenbauenden Industriezweigen sind Betriebe mit zerlegender Stoffverwertung - die also darauf ausgerichtet sind, einen Rohstoff in seine Bestandteile aufzuspalten - an der Veränderung, meist der Vermehrung der nachgelagerten Produktionsphasen interes-

1) Vgl. Riebel, P.: Die Umgestaltung des Produktionsbereiches in wachsenden Industrieunternehmen, a.a.O., S. 215. Siehe hierzu auch Eitel, K.: a.a.O., S. 63.

2) Vgl. Roeper, H.: Teile- und Montage-Industrie, in: BFuP, 1. Jg. 1949, S. 559.

siert. Eine Einbeziehung von Nachstufen wird hier vor allem deshalb angestrebt, um die anfallenden Kuppelprodukte selbst weiterverarbeiten zu können. -

Die Frage der Garantieleistung ist nun zweifellos bei einer Veränderung der Produktionstiefe - besonders im Falle synthetischer Industriezweige - zu berücksichtigen, denn die Gütegewähr kann durchaus von Einfluß auf die Zahl der Produktionsstufen eines Betriebes sein. Bei sämtlichen Überlegungen hinsichtlich des "make or buy", wie man diesen Problemkreis auch bezeichnet, ¹⁾ spielen qualitative Aspekte eine wichtige Rolle. Noch verstärkt kommen diese Gesichtspunkte verständlicherweise bei garantieleistenden Unternehmen zum Zuge. Sie rangieren hier meist noch vor zeitlichen Erwägungen, die beispielsweise dann von Bedeutung sind, wenn man trotz kostenwirtschaftlicher Nachteile um ertragswirtschaftlicher Vorteile willen nicht auf die Selbstanfertigung verzichtet, um den Kunden gegenüber stets eine Termineinhaltung gewährleisten zu können.

Dabei erweist es sich, daß eine Garantieleistung der Tendenz nach nicht unbedingt für eine Verringerung der Produktionstiefe, d. h. für einen Fremdbezug spricht. Denn der Nachteil einer geringen Produktionstiefe liegt darin, daß sich der Betrieb mit der von seinen Zulieferern erreichten Qualität und Präzision begnügen muß. Eine Garantieleistung erfordert nun aber stets Produkte hoher und gleichbleibender Güte. Die Qualität ist in diesem Fall von so erheblicher Bedeutung, daß die Selbsterstellung der Vorprodukte wegen des stärkeren Einflusses auf ihr qualitatives Niveau selbst dann sinnvoll ist, wenn dadurch gewisse Mehrkosten anfallen. ²⁾

1) Vgl. Culliton, J. W.: Make or Buy, Boston 1961.

2) Vgl. Abromeit, G.: a.a.O., S. 240. Siehe hierzu auch Isaac, A.: a.a.O., S. 706.

Falls die Unternehmung dennoch nicht alle Teile selbst fertigen will, muß sie zumindest einen besonderen Einfluß auf die vorgelagerten Zulieferanten nehmen. Die Gütegewähr macht es hier verstärkt notwendig, daß Qualitätsbelange von Anfang an zwischen Zulieferer und Abnehmer besprochen und eindeutig festgelegt werden. ¹⁾ Trotzdem kommt es dann, vor allem mit wachsender Zahl der Zu- und Unterlieferanten, immer wieder zu Schwierigkeiten, wie sie beispielsweise ein großer deutscher Automobilhersteller lange Zeit mit der Qualität seiner fremdbezogenen Kupplungen hatte. Die Garantiezusage kann in diesem Fall den Ausschlag für eine größere Produktionstiefe, also für eine weitgehende Eigenfertigung geben. Denn eine Gewähr für die Güte des Endproduktes ist am ehesten dann gegeben, wenn der gesamte Fabrikationsprozeß in eigener Hand liegt.

Die Garantieleistung braucht sich jedoch nicht in jedem Fall als ein Hindernis für die Ausgliederung von Produktionsstufen zu erweisen. Dies gilt vor allem für bestimmte Zubehörteile, deren eigene Fertigung sich nicht lohnt, weil der Bedarf an diesen Teilen für eine optimale Eigenfertigung nicht groß genug ist. Diese Teile - insbesondere genormte und solche Einzelteile, die außerhalb der sonstigen Fertigung liegen - können häufig billiger und in guter Ausführung von spezialisierten Zulieferanten bezogen werden. ²⁾

1) Vgl. Klatt, S.: Die Qualität als Objekt der Wirtschaftswissenschaft, in: Jahrbuch für Sozialwissenschaft, Bd. 12, 1961, S. 46. Siehe hierzu auch Jäger, K.: Qualitätsüberwachung bei Fremdlieferungen, in: Zeitschrift für wirtschaftliche Fertigung, 9. Jg. 1964, S. 303.

2) Vgl. Klinger, K.: Selbstanfertigung oder Fremdbezug? in: Neue Betriebswirtschaft, 7. Jg. 1954, S. 110. Siehe hierzu auch Beste, Th.: Fertigungswirtschaft und Beschaffungswesen, a.a.O., S. 147 f.

Wesentlichste Voraussetzung bei der Entscheidung: Selbstanfertigung oder Fremdbezug bleibt jedoch die Feststellung, ob das in Betracht kommende Teil in dem fremden Betrieb in gleicher Güte und mit gleicher Erfahrung hergestellt werden kann. ¹⁾ Sollte dies nicht der Fall sein, so wird man meist trotz aller Rationalisierungsvorteile auf eine Verringerung der Produktionstiefe verzichten müssen. Um die mit der Garantieleistung verbundenen Güteanforderungen gewährleisten zu können, wird man die Teile lieber in eigener Regie anfertigen.

4. Qualität der Betriebsmittel

Die Güte der von einem Unternehmen hergestellten Erzeugnisse hängt neben dem eingesetzten Material und der Leistung der Arbeitskräfte ganz wesentlich von der Qualität der Produktionsanlagen und Werkzeuge ab. Deshalb und wegen der großen Zahl und Mannigfaltigkeit der verwendeten Betriebsmittel sind sorgfältige Überlegungen in Anbetracht der beabsichtigten oder eingegangenen Garantieverpflichtung erforderlich.

Je höher die Präzision der Produkte sein muß, desto größer muß auch die Genauigkeit sämtlicher Maschinen und Instrumente sein. Betriebsmittel, die keine hohe und gleichmäßige Güte gewährleisten, sind für die Herstellung von Garantieerzeugnissen unbrauchbar. ²⁾ Für die gerade in diesem Falle erforderliche gleichbleibende Fertigungsqualität sind vielmehr Maschinen und Werkzeuge in bester Ausführung und tadellosem Zustand Voraussetzung. Zwar hat die Verbesserung der gesamten Fertigungstechnik in den letzten Jahren die Herstellung von Waren einwandfreier Qualität begünstigt und das qualitative

1) Vgl. Kalveram, W.: Industriebetriebslehre, a.a.O., S. 315.

2) Vgl. Schnutenhaus, O. R.: Absatzpolitik und Unternehmensführung, Freiburg i. Br. 1961, S. 559. Siehe auch Sonnek, J.: a.a.O., S. 154; Krüger, G.: a.a.O., S. 26.

Niveau ganzer Industriezweige angehoben, ¹⁾ dennoch muß besonders bei der Erzeugung von Waren, für die eine Garantiezusage übernommen werden soll, dem Betriebsmittelbestand größte Aufmerksamkeit geschenkt werden.

Zunächst ist die Entscheidung über den Gütegrad der einzusetzenden Anlagen und Werkzeuge von großer Wichtigkeit, denn deren Qualität wirkt sich stets auf die Güte und Genauigkeit der zu fertigenden Produkte oder zu bearbeitenden Teile aus. Ungeeignete und ungenau arbeitende Betriebsmittel sind besonders bei einer Qualitätsproduktion, die sich durch enge Toleranzen auszeichnet, fehl am Platz. Denn je enger diese Toleranzen sind, desto höher muß auch die Bearbeitungs-
genauigkeit der Produktionsmittel sein. Anderenfalls können gerade bei der Herstellung von Erzeugnissen, deren Qualität garantiert wird, hohe Nachbearbeitungskosten entstehen.

Deshalb ist es in diesem Fall wegen der größeren qualitativen Ansprüche oft ratsam, Spezialmaschinen einzusetzen. Diese sind zwar weniger elastisch als Universalmaschinen, d. h. in ihrer Verwendbarkeit eingeschränkt. Dafür weisen sie jedoch eine höhere Leistungsfähigkeit verbunden mit niedrigeren Stückkosten auf und ermöglichen ein genaueres Arbeiten. Denn - so schreibt Kalveram - "bei einer Spezialisierung auf bestimmte Maschinen erfahren die Qualität der Erzeugnisse und die Leistungsfähigkeit des Unternehmens eine Steigerung, da es nunmehr möglich ist, dem engen Produktionskreis die ganze Aufmerksamkeit zu schenken..." ²⁾

Der qualitative Ausfall der einzelnen Erzeugnisse hängt neben der Art der Betriebsmittel aber auch noch von deren Zustand ab.

1) Vgl. Marzen, W.: Preiswettbewerb und Verbraucherpolitik, Saarbrücken 1964, S. 81.

2) Kalveram, W.: Industriebetriebslehre, a.a.O., S. 245.
Siehe hierzu auch Beste, Th.: Fertigungswirtschaft und Beschaffungswesen, a.a.O., S. 182.

Besonders ihr Abnutzungsgrad kann sich nachteilig auf die Güte der Produkte auswirken. Dieser stellt häufig eine wesentliche Fehlerquelle dar und führt dann zu hohen Reklamations- bzw. Garantiekosten, zumal sich die durch ungenaues Arbeiten der Betriebsmittel hervorgerufenen Mängel mit fortschreitender Betriebsdauer noch häufen und vergrößern. Überschreitet schließlich der Abnutzungsgrad der Maschinen eine bestimmte Grenze, so kann keine Gewähr mehr dafür übernommen werden, daß die Bearbeitungsgenauigkeit innerhalb des vorgegebenen Toleranzbereiches liegt. Dieselbe Wirkung ergibt sich aus dem Gebrauch abgenützter Werkzeuge. Daher muß vor allem in mechanisch-technologischen Betrieben eine rechtzeitige Auswechslung vorgenommen werden, da sich sonst die Fehler in den Werkzeugen in bestimmtem Maße auf das Werkstück übertragen und dann beispielsweise zu einer Verschlechterung der Oberflächengüte sowie anderen Ungenauigkeiten führen.¹⁾

Somit können wir die Feststellung treffen, daß die Genauigkeit der Betriebsmittel sowie ihr Abnutzungszustand von entscheidendem Einfluß auf die Güte der zu fertigenden Erzeugnisse sind und daß daher besonders im Falle von Garantieleistungen diesem Gebiet größte Beachtung geschenkt werden muß. -

Da jedoch die einzelnen Maschinen im Produktionsprozeß in Gruppen zusammengefaßt sind, ist die Erzeugnisqualität ferner häufig auch von der Art des Zusammenschlusses bzw. der Anordnung der Produktionsmittel abhängig. In unserem Zusammenhang lassen sich hieraus jedoch keine eindeutigen Folgerungen ziehen, wie die folgenden beiden Beispiele zeigen werden.

So können einmal weniger streng ausgerichtete Fertigungssysteme aufgrund ihrer geringeren Störungsanfälligkeit die Güte der Erzeugnisse positiv beeinflussen. Kurzfristiger

1) Vgl. Kaschirin, A. J.: a.a.O., S. 93 ff.

Stillstand einer Maschine, wie er immer wieder einmal vorkommen kann, macht sich hier wegen des geringen Maßes an Bindung in den übrigen Arbeitsgängen nicht bemerkbar. Für die Fertigung garantierter Erzeugnisse kann sich dies durchaus als vorteilhaft erweisen.¹⁾

Zum anderen sei hier die bis zum äußersten getriebene Aufgliederung und Bindung des Fließbandsystems angeführt. Das Höchstmaß an Mechanisierung und die Summierung nur weniger Griffelemente an einem Arbeitsplatz begünstigen ein hohes qualitatives Erzeugungsniveau und führen vielfach zu einer geringen Quote an Fehlfabrikaten.²⁾

5. Qualität der Arbeitskräfte

Hochwertiges Material und tadellose Betriebsmittel allein sind noch keine Gewähr für eine einwandfreie Erzeugung. Überall dort, wo - wie etwa bei einer Qualitätsgarantie - an die Güte des zu fertigenden Produktes höchste Anforderungen gestellt werden, übt die menschliche Arbeit einen entscheidenden Einfluß auf die Erzeugung und den Anfall etwaiger Fehlfabrikate aus.

Doch ist an dieser Stelle insofern eine Einschränkung zu machen, als die Frage nach der Qualität der Arbeitskräfte nicht in allen Betrieben mit Qualitätsproduktion von gleicher Bedeutung ist. Besonderes Gewicht kommt dem Faktor "menschliche Arbeitsleistungen" primär in den Betrieben zu, in denen die Arbeitskräfte noch eine gestaltende Verrichtung ausüben. Dies gilt vor allem für Betriebe mit mechanisch-synthetischer Stoffverwertung. In ihnen findet der Einfluß der Arbeitskräfte besonders bei der Formgebung der Bestandteile sowie

1) Vgl. Hinsel, D.: a.a.O., S. 66.

2) Vgl. Riebel, P.: Mechanisch-technologische und chemisch-technologische Industrien in ihren betriebswirtschaftlichen Eigenarten, a.a.O., S. 427.

beim Zusammenbau des Erzeugnisses seinen direkten Niederschlag. Im Bereich der chemischen Fertigung dagegen übt die menschliche Arbeit nur selten eine unmittelbar gestaltende Verrichtung aus, sondern sie beschränkt sich hier im wesentlichen auf das Bedienen, auf die Überwachung und Kontrolle der Maschinen und Anlagen.

Da es sich nun bei den garantielleistenden Unternehmungen - wie bereits ausgeführt - vielfach um mechanisch-synthetische Betriebe handelt, muß gerade bei ihnen dem Produktionsfaktor Arbeit eine besondere Beachtung geschenkt werden. Besonders im Falle einer weitreichenden Gütegewähr auf die Erzeugnisse wird die Unternehmensführung daher versuchen müssen, durch entsprechende Maßnahmen sowohl die Zusammensetzung als auch die Leistungsfähigkeit der Arbeitskräfte zu verbessern. Denn nur durch geeignete Auswahl und zweckmäßige Beeinflussung der Arbeiter läßt sich das erforderliche Erzeugungsniveau erreichen und erhalten.

Da die Qualitätsproduktion in der Regel Spezialkräfte, mindestens jedoch geschulte Arbeiter erfordert, muß zunächst Sorge dafür getragen werden, daß diese in ausreichender Zahl im Betrieb vorhanden sind. Hier können allerdings bereits Schwierigkeiten auftreten, wenn nämlich entsprechende Arbeitskräfte u. U. gar nicht vorhanden oder infolge der hohen Qualitätsstufe nur beschränkt verfügbar sind.¹⁾ Diese Tatsache verursacht dann meist erhöhte Kosten für das Anlernen, Um- oder Nachschulen von Arbeitern.

Besonders bei einer Gütegewähr kommt es auf die Zuverlässigkeit der gesamten Belegschaft an. Garantieverpflichtungen, die beispielsweise bei der Lieferung von Maschinen oder ganzen Anlagen eingegangen werden, erfordern sorgfältige Arbeit sowohl der in der eigentlichen Fertigung Beschäftigten als auch der Monteure beim Kunden. Gerade die Fehlerfindung beim Probelauf

1) Vgl. Villiger, R.: a.a.O., S. 57.

verlangt von den Arbeitern großes handwerkliches Geschick sowie vielfältige Kenntnisse und rasches Kombinationsvermögen. Sie müssen nicht nur die mechanische Funktion der Anlage, sondern in großen Zügen auch deren elektrische oder hydraulische Wirkungsweise kennen. ¹⁾

Aus all diesen Gründen ist es verständlich, wenn die Unternehmungen besorgt sind, daß die Belegschaft in ihrer Zusammensetzung nicht ständig wechselt. Denn "eine Stabilität der Arbeiter ist für jeden Fabrikbetrieb vorteilhaft". ²⁾ Dem ungünstigen Einfluß zu häufigen Wechsels in den Produktionsverfahren und -prozessen auf die Leistungsgüte entsprechen im Arbeitsbereich die nachteiligen Wirkungen ständigen Arbeiterwechsels.

Eine Verminderung der Fluktuation der Arbeitskräfte sowie eine zufriedenstellende Leistungsgüte läßt sich häufig bereits durch die Schaffung ansprechender Arbeitsbedingungen und nicht zuletzt durch die Art der Entlohnung ³⁾ erreichen. Daneben gilt es aber gerade angesichts der übernommenen Gütegewähr, auch die Aufmerksamkeit und das Verantwortungsbewußtsein der Beschäftigten während des Produktionsprozesses zu stärken. Denn eine hohe Qualität erfordert - allgemein gesagt - selten eine körperliche Mehranstrengung, wohl aber mehr Gründlichkeit und eine kritische Grundeinstellung gegenüber der Güte des erreichten Arbeitsergebnisses. ⁴⁾ Beides

1) Vgl. George, B.: a.a.O., S. 198. Siehe auch Zacher, G.: Der Einfluß der Rationalisierung der Fertigungsverfahren auf die Werkzeugmaschinen herstellende Unternehmung, Diss. Frankfurt 1965, S. 185.

2) Leitner, F.: Betriebslehre der kapitalistischen Großindustrie, in: Grundriß der Sozialökonomik, VI. Abt., Tübingen 1923, S. 100.

3) Die für die Garantieleistung erforderliche konstante Qualität läßt sich häufig mit Hilfe einer Prämienentlohnung erreichen. Siehe hierzu Goubeaud, F.: Qualitätsüberwachung mit Leistungsprämien auf Qualitätsbasis, in: Zeitschrift für wirtschaftliche Fertigung, 57. Jg. 1962, Nr. 1, S. 33 ff; Schäfer, E.: Die Unternehmung, a.a.O., S. 115 ff; Leitner, F.: a.a.O., S. 95; Elsner, T.: a.a.O., S. 55.

4) Vgl. Roos, C. A.: Menschlich bedingte Fehlleistungen im Betrieb und Möglichkeiten ihrer Verringerung, Köln und Op-laden 1958, S. 24 ff.

bei sämtlichen Abteilungen und Mitarbeitern zu erzielen, sollte besonders bei der Fertigung hochwertiger, mit einer Qualitätsgarantie versehener Erzeugnisse eine der obersten Aufgaben der Unternehmensführung sein.

C. Garantieleistungen und Fertigungsablauf

Während zur Untersuchung der wechselseitigen Beziehungen zwischen Garantieleistungen und Fertigungsstruktur eine überwiegend statische Betrachtungsweise erforderlich war, führt die Behandlung der zwischen Garantieleistung und Fertigungsablauf bestehenden Probleme zu einer mehr dynamischen Betrachtung. Hier steht - von den wechselseitigen Verknüpfungsmöglichkeiten einmal abgesehen - vor allem die Einwirkung der Garantieleistung auf den Ablauf der Fertigung zur Diskussion. Nachdem im vorigen Abschnitt aufzuzeigen versucht wurde, welche Konsequenzen sich aus der Garantieleistung für das dauernde Gerüst des Fertigungsbereiches ergeben, soll nun die eigentliche Nutzung dieser Apparatur unter derselben Fragestellung betrachtet werden. Es soll also untersucht werden, in welchem Umfang die Garantieleistung in den eigentlichen Fertigungsprozeß eingreift, bzw. inwieweit sich letzterer als ein Hindernis für die Einräumung von Garantiezusagen erweisen kann.

Im Blickpunkt steht somit im folgenden primär das zeitliche Nacheinander der Fertigung. Für eine systematische Erörterung der im Laufe des Fertigungsvorganges auftretenden Probleme erscheint uns ein Vorgehen entsprechend des von Schäfer¹⁾ für den Produktionsbereich aufgestellten Funktionen-Kataloges am zweckmäßigsten, zumal dieser einen Überblick über den gesamten Ablauf-Komplex gibt. Es ist allerdings ein Irrtum zu glauben, daß die einzelnen Teilfunktionen im zeitlichen Ablauf immer streng aufeinander folgen müssen. Vielmehr sind hier durchaus gewisse Überschneidungen und Umstufungen möglich. Dies gilt

1) Vgl. Schäfer, E.: Die Unternehmung, a.a.O., S. 171.

übrigens nicht nur für die betrieblichen Teil-, sondern auch für die Grundfunktionen. So können innerhalb der absatzwirtschaftlichen Grundaufgabe, also nach Abschluß der ursprünglichen Fertigung, nochmals produktionswirtschaftliche Teilfunktionen - wie beispielsweise der Probelauf einer Maschine beim Kunden - auftauchen.

Verständlicherweise haben einzelne produktionswirtschaftliche Funktionsbereiche auf die Güte der Leistung eines Betriebes besonderen Einfluß. Es läßt sich vor allem durch eine ausgereifte Konstruktion, exakte Vorbereitung der Fertigung, hohe Anforderungen an die Materialauswahl, strenge Abnahmebedingungen in der Fertigung und laufende Kontrollen eine Qualitätsproduktion erzielen. Da aber ein hochstehendes Fertigungsniveau Voraussetzung für jede Gütegewähr ist und nur für ständig einwandfrei ausfallende Erzeugnisse eine Garantie übernommen werden kann, gilt diesen aufgezählten Bereichen unser besonderes Interesse.¹⁾ Denn erst wenn hier - sei es durch verschärfte Bestimmungen oder erhöhte Kontrollen - optimale Verhältnisse geschaffen sind, läßt sich das Garantierisiko, wegen fehlerhafter Erzeugnisse in Anspruch genommen zu werden, auf ein erträgliches Maß beschränken. Es sind also - neben den übrigen Hilfs- und Nebenfunktionen - vor allem das Vorstadium der Fertigung, die Materialwirtschaft, die Produktionsdurchführung und die Kontrolle der Fertigung, welche über die Möglichkeit der Einführung einer Garantiezusage bzw. die spätere Inanspruchnahme aus der Garantieverpflichtung entscheiden.

1. Forschung und Entwicklung

Eine wesentliche Etappe auf dem Wege von rein geistiger Produktionsidee zur eigentlichen Fertigung stellt der Bereich der

1) Vgl. Schröder, J.: a.a.O., S. 230. Siehe auch Littmann, H.-E.: a.a.O., Sp. 2468; Blancke, W.: Qualitätsprüfung-
Qualitätsverbesserung, in: Rationalisierung, 13. Jg. 1962,
Nr. 9, S. 198.

Forschung und Entwicklung ¹⁾ dar. Hier wird ein entscheidender Beitrag zur "geistig-ökonomischen Fundierung" ²⁾ der Produktion geleistet, indem versucht wird, die - aufgrund von Wandlungen des Bedarfs oder der Technik hervorgerufenen - geistigen Vorstellungen ihrer Realisierung näherzubringen. Daneben erwachsen aus dieser betrieblichen Tätigkeit häufig auch neue Anregungen, die ihrerseits wieder zu neuen Produktionsideen führen können.

Das Ergebnis von Forschung oder Entwicklung kann nun in zweifacher Hinsicht für die Garantieleistung bedeutsam sein. Einmal können derartige Arbeiten überhaupt erst dazu führen, daß eine bestimmte qualitative Produktionsleistung möglich wird, welche die Einführung einer Garantieleistung rechtfertigt. Umgekehrt kann das Ergebnis von Forschung und Entwicklung aber auch besagen, daß eine - etwa aus Absatzgründen erwünschte - Gütegewähr nicht übernommen werden kann, da sich die dazu erforderliche Qualität nicht erreichen läßt. In diesem Fall muß sich der Absatz nach den Produktionsgegebenheiten richten, denn der Markt kann nicht etwas fordern, was die Fertigung überhaupt nicht zu leisten vermag. ³⁾ Es kann aber genauso gut möglich sein, daß der Zwang der Absatzseite: nämlich aus Wettbewerbsgründen eine Garantieleistung gewähren zu müssen, zu

1) Die Übergänge zwischen Forschung und Entwicklung sind häufig fließend. Die begriffliche Abgrenzung zwischen beiden Bereichen in der Literatur ist nicht einheitlich. Siehe zu diesem Fragenkreis auch Hennig, K. W.: Betriebswirtschaftslehre der industriellen Erzeugung, a.a.O., S. 14; Mellerowicz, K.: Betriebswirtschaftslehre der Industrie, 2. Bd., a.a.O., S. 184 f; Bruggmann, M.: Betriebswirtschaftliche Probleme der industriellen Forschung, Winterthur 1957. Mellerowicz, K.: Forschungs- und Entwicklungstätigkeit als betriebswirtschaftliches Problem, Freiburg 1958; Schätzle, G.: Forschung und Entwicklung als unternehmerische Aufgabe, Köln und Opladen 1965; Rosenkranz, K.: Betriebswirtschaftliche Probleme des Entwicklungsbereiches, in: ZfhF, 5. Jg. 1953, S. 411-423; Möhler, J.: Die betriebliche Forschung. Gegenstand, Durchführung und Risiko, in: Rationalisierung, 12. Jg. 1961, Nr. 8, S. 179-181.

2) Vgl. Schäfer, E.: Die Unternehmung, a.a.O., S. 171.

3) Vgl. Schwarz, Horst: a.a.O., S. 124.

erhöhten Entwicklungsanstrengungen und schließlich zu einer verbesserten fertigungstechnischen Lösung führt. Hieraus zeigt sich innerhalb eines kleinen Bereiches anschaulich das verwickelte Verhältnis von Produktion und Absatz, auf welches besonders Schäfer ¹⁾ wiederholt hinweist. Denn einmal können die Produktionsgegebenheiten für den Absatz bestimmend sein, im anderen Fall können vom Absatz die entscheidenden Impulse auf die Produktion ausgehen.

Vielfach wirkt sich die Forschungs- und Entwicklungstätigkeit, selbst wenn sie nicht unter dem Gesichtspunkt der Garantieleistung angestellt wird, positiv auf die Gütegewähr aus. Denn die dabei erzielten technischen Verbesserungen ermöglichen es häufig, eine weitreichendere Gütegewähr einzuräumen. Zur Illustration seien einige der wesentlichsten Neuerungen der letzten Jahre angeführt, die von Einfluß auch auf die Garantieleistung waren.

Zunächst sei auf den Ersatz von Verdrahtungen durch sog. gedruckte Schaltungen hingewiesen. Letztere tragen entscheidend dazu bei, daß Montagefehler, die irgendwann zu Garantieschäden führen können, vermieden werden. - Eine bedeutende Senkung der Wartungsbedürftigkeit und damit eine Verbesserung der Grundlagen für jede Gütegewähr wurde durch den Ersatz von dem Verschleiß unterliegender Teile durch verschleißfreie oder -arme Elemente erreicht. Diese Tendenz hat sich in letzter Zeit in fast allen mechanisch-synthetischen Betrieben durchgesetzt. - Schließlich sei auch der Zusammenbau von Anlagen aus möglichst einfachen, untereinander austauschbaren Einzelbaugruppen erwähnt. Diese Entwicklung sollte primär dazu beitragen, die ständig steigenden Reparaturkosten zu senken. Denn an Stelle einer langwierigen, hohe Lohnkosten verursachenden Reparatur tauscht man heute die schadhafte Baugruppe als ganzes aus, was immer noch billiger ist als die herkömmliche Ausbesserungsmethode. Als begrüßenswerter Nebeneffekt ergab sich

1) Vgl. insbesondere Schäfer, E.: Produktionswirtschaft und Absatzwirtschaft, a.a.O., S. 542 ff.

hieraus die Möglichkeit, etwaige Garantieverpflichtungen leichter erfüllen zu können. Die Entwicklung spezieller Baugruppen und die Einführung gedruckter Schaltungen ermöglichen es beispielsweise trotz der zweitausend Einzelteile je Fernsehgerät, die einmal festgelegte Konzeptqualität in der geforderten Fertigungsgüte und Zuverlässigkeit sicherzustellen.¹⁾

Die meisten derartigen Verbesserungen wurden zwar aus anderen Gesichtspunkten durchgeführt. Eine ihrer wesentlichen Nebenwirkungen liegt jedoch darin, daß erstens Garantieleistungen gefahrloser übernommen und zweitens Garantieschäden im Falle ihres Eintritts leichter behoben werden können. - Allerdings werden viele dieser neuen Erkenntnisse und Entwicklungen, wie größere Wartungsfreiheit und Langlebigkeit der Erzeugnisse, durch die erschwerten Betriebsbedingungen der heutigen Zeit wieder aufgezehrt. Zu erinnern ist hier nur an die extremen Belastungen, denen beispielsweise Automobile im Stadtverkehr oder Kofferradios bei ihrer vielseitigen Verwendung unterworfen sind.

Die Unternehmungen betreiben Forschung und Entwicklung verständlicherweise nicht als Selbstzweck. Ihnen geht es allgemein darum, durch neue oder verbesserte Produkte sowie kostengünstigere Produktionsverfahren ihre Zielsetzung zu verwirklichen.²⁾ Gelegentlich lassen sie sich dabei auch speziell von Überlegungen, die mit der Garantieleistung im Zusammenhang stehen, leiten; etwa wenn es sich als erforderlich erweist, eine besonders reparaturanfällige Produkt-Konzeption durch eine verbesserte Lösung zu ersetzen.

Daneben spielt besonders bei der Entwicklung von Erzeugnissen, die für den Export bestimmt sind, die Garantieleistung eine wichtige Rolle.³⁾ Während der Unternehmung im Inland für

1) Vgl. Bolle, G.: Qualität und Zuverlässigkeit von Rundfunk- und Fernsehgeräten, in: Telefunken-Zeitung, 36. Jg. 1963, Heft 1/2, S. 3.

2) Vgl. Schätzle, G.: a.a.O., S. 3.

3) Vgl. Wittich, R.: Exportförderung durch gemeinschaftliche Qualitätsgarantie, in: Die Deutsche Fertigware, 6. Jg. 1934, Nr. 6, S. 73 ff.

ihre komplizierten, "hochausgenützten" und daher störungsanfälligeren Produkte ein ausgedehntes Kundendienstnetz zur Verfügung steht, mangelt es daran im Ausland fast überall. Garantieschäden sind dort viel schwerer zu beheben und führen meist zu hohen Kosten, da entweder eigene Monteure den Schaden an Ort und Stelle beheben müssen oder der Gegenstand zur Reparatur in das Herstellerwerk eingesandt werden muß. Daher entwirft man für den Export häufig ein abgeändertes Modell, bei dem man auf höchste Leistungsfähigkeit verzichtet, das aber dafür robuster und wartungsärmer ist. Dieses verursacht in der Regel weit geringere Garantiekosten.

2. Entwurf und Gestaltbildung

Ist sich die Unternehmung über das zu fertigende Erzeugnis einmal klargeworden und hat sie sich in einer bestimmten Richtung festgelegt, so bedarf es anschließend noch einer intensiven Vorbereitung, ehe die eigentliche Vollendungsphase einsetzt, ehe mit der Produktionsdurchführung begonnen werden kann. Eine wesentliche Unterfunktion innerhalb dieses Vorstadiums stellt der Entwurf oder die Gestaltbildung dar, besonders da hier die Güte der Erzeugnisse entscheidend beeinflusst wird.

Es muß jedoch an dieser Stelle darauf hingewiesen werden, daß die Formgebungs- und Konstruktionsfunktion besonders ausgeprägt in mechanischen Industriezweigen mit zusammenfügender Stoffverwertung, vornehmlich in der Mode- und Bauindustrie, vorkommt, während sie in Betrieben mit chemisch-zerlegender Fertigung meist vollkommen entfällt. Bereits aus dem Wort "Konstruktion" ergibt sich der Hinweis, daß diese Aufgabe vornehmlich in der mechanisch-synthetischen Fertigung vorkommt. Bei chemisch-technologischen Betrieben treten dagegen Laboratorien und Planungsabteilungen an die Stelle des Konstruktionsbüros. Diese unterscheiden sich entsprechend der Natur des Fertigungsprozesses in ihrer Arbeitsweise und in der Art der von ihnen erstellten Produktionsunterlagen erheblich von der Konstruktionsabteilung.¹⁾ Ihre Aufgabe liegt

¹⁾ Vgl. Mellerowicz, K.: Betriebswirtschaftslehre der Industrie, 2. Bd., a.a.O., S. 150.

nicht in der Aufstellung und Überprüfung der der Fertigung zugrunde liegenden Zeichnungen und Stücklisten, sondern in der Ermittlung und Überwachung von Rezepten, Mischungsverhältnissen und sonstigen Fertigungsvorschriften.

Im folgenden sollen nun die Anforderungen, die eine Garantieleistung an die Konstruktion der Erzeugnisse stellt, näher untersucht werden, bzw. es soll umgekehrt aufgezeigt werden, auf welche Weise auch das Konstruktionsbüro einen Beitrag im Rahmen der fertigungswirtschaftlichen Voraussetzungen der Gütegewähr leistet. Entsprechendes gilt selbstverständlich auch für die betreffenden Abteilungen in chemisch-technologischen Betrieben, nur daß diese weniger an der Möglichkeit zur Einräumung von Funktions- oder Verarbeitungsgarantien, dafür aber an der Vergabe von Substanzgarantien beteiligt sind. Auf eine ausführliche Schilderung des Beitrages, welchen Laboratorien und Planungsabteilungen zur Einräumung oder Erweiterung der Qualitätsgarantie leisten, soll hier jedoch verzichtet werden. -

Bereits beim Entwurf eines Produktes sollten Käuferwünsche und Marktnotwendigkeiten, zu denen auch eine Gütegewähr gehören kann, berücksichtigt werden. ¹⁾ Von der geistigen und materiellen Vorbereitung der Fertigung durch die im Konstruktionsbüro beschäftigten Ingenieure und Konstrukteure hängt somit eine erfolgreiche Garantieleistung entscheidend ab, denn schon ein geringer Konstruktionsfehler kann die Qualität des Produktes reduzieren und zu laufenden Reklamationen sowie steigenden Garantiekosten führen. Über den normalen Stand hinausgehende Garantiekosten sind tatsächlich vielfach eine Folge mangelhafter Konstruktion, so daß sie zu einem großen Teil zwar ihrer äußeren Erscheinung nach, nicht jedoch ihrem Wesen nach Garantiekosten darstellen. In Wirklichkeit müßten sie - wie

¹⁾ Vgl. Mellerowicz, K.: Marktmäßige Gestaltung der Produktionsprogramme, in: Gegenwartsfragen der Unternehmung. Festschrift zum 70. Geburtstag von F. Henzel, Wiesbaden 1961, S. 151.

Lenz ¹⁾ meint - deshalb eher den Versuchs- oder Konstruktionskosten zugerechnet werden.

Zu den wichtigsten Aufgaben der Konstruktionsabteilung gehört es, die Wahrscheinlichkeit des Eintrittes von Garantieschäden möglichst klein zu halten. Indem es gelingt, den Grad der Reparaturanfälligkeit zu senken, kann häufig sogar eine über die normale Dauer hinausgehende Garantiefrist eingeräumt werden. Durch entsprechende konstruktive Maßnahmen kann es der Unternehmung einerseits überhaupt erst möglich werden, eine absatzwirtschaftlich längst erwünschte Garantie zu gewähren, oder andererseits über den Branchendurchschnitt hinausgehende Garantieleistungen einzuräumen. ²⁾ Dadurch läßt sich häufig ein nicht unwesentlicher Wettbewerbsvorsprung erzielen, denn die Gütegewähr stellt - wie später noch genauer zu zeigen ist - ein beachtliches Instrument auf dem Feld der Absatzpolitik dar.

Durch die Bemühungen der Konstrukteure, möglichst wartungsreihe und wenig störungsanfällige Produkte zu konstruieren, werden auf jeden Fall die Anforderungen an den von der Unternehmung betriebenen Garantiedienst geringer. Darüber hinaus sind die Leistungen der Konstruktionsabteilung meist auch für die Bestimmung der Garantiezeit von entscheidender Bedeutung. Denn eine Qualitätsgarantie wird in der Regel nur für den Zeitraum gewährt, in welchem entsprechend der Berechnung oder Erfahrung mit großer Wahrscheinlichkeit kein Mangel auftritt. ³⁾

Gute und fertigungsgerechte Konstruktionen erlauben somit nicht nur eine einfache, von Schwierigkeiten freie Produktionsdurchführung, sondern sie schaffen neben sonstigen wirtschaftlichen Vorteilen auch die Voraussetzung für eine qualitativ hochstehende Erzeugung und die Übernahme von Garantieleistungen. Aus diesem Grunde muß der Konstrukteur neben den Hauptfunktionen des Produktes auch die spätere Gütegewähr im Auge behalten. Er

1) Vgl. Lenz, H.: a.a.O., S. 14.

2) Vgl. Klinger, K.: Erzeugnisgestaltung und Konstruktions-tätigkeit in betriebswirtschaftlicher Beleuchtung, in: Der praktische Betriebswirt, 1937, S. 15.

3) Vgl. Spindler, L.: a.a.O., S. 35.

muß seine Konstruktion so gestalten, daß nicht nur die technischen Funktionen optimal erfüllt, sondern auch alle Nebenbedingungen - einschließlich der Garantieleistung - berücksichtigt werden. Dies verlangt von einem Konstrukteur nicht nur ein funktionsgerechtes Gestalten und ein fertigungsgerechtes Denken, sondern auch eine Vorstellung von den Beanspruchungen, denen das Erzeugnis später in der Praxis ausgesetzt ist.¹⁾

Eine Konstruktion, die in jeder Hinsicht ideal ist, gibt es allerdings nicht. Es gibt höchstens eine optimale Gestaltung, bei der die verschiedenen, sich teilweise widersprechenden Forderungen, zu einem glücklichen Kompromiß gebracht sind. Denn "in der Gestaltung des Erzeugnisses ist der Konstrukteur verschiedenen Einschränkungen unterworfen, die sich teilweise aus der Aufgabenstellung..., teilweise aus den Erfordernissen wirtschaftlicher Herstellungsweise ergeben."²⁾ Vom richtigen Abwägen aller technischen und wirtschaftlichen Gesichtspunkte, vor allem von einem Ausgleich der Spannungen zwischen Qualitätsvorstellungen einerseits und Preisgestaltung andererseits, hängt vielfach Erfolg oder Mißerfolg des Erzeugnisses ab.

1) Vgl. Bobek, K.: Qualität durch gute Konstruktion, in: Rationalisierung, 13. Jg. 1962, Nr. 9, S. 205 ff. Siehe auch Dolezalek, C. M.: Die Automatisierung beginnt bei der Erzeugniskonstruktion, in: Werkstatttechnik, 54. Jg. 1964, Nr. 10, S. 477; Kretschmer, G.: Die Fertigungsplanung als Mittler zwischen Konstruktion und Fertigung, in: Das Industrieblatt, 1960, Nr. 8, S. 541; Wernitz, W.: Steigende Forderungen an den Konstrukteur und das Konstruktionsteam, in: Industrieanzeiger, 81. Jg. 1959, Nr. 79, S. 1257 - 1259 und Nr. 81, S. 1291 - 1294; Krüger, G.: Probleme des Gestaltungsbereiches, in: Gegenwartsfragen der Unternehmung, Festschrift für F. Henzel, Wiesbaden 1961, S. 123 - 134.

2) Mellerowicz, K.: Betriebswirtschaftslehre der Industrie, 2. Bd., a.a.O., S. 150.

Wenngleich selbst sorgfältig konstruierte Erzeugnisse noch Raum zu Fehlern und Unzulänglichkeiten lassen, die häufig erst im Laufe der Zeit und aufgrund der dann gesammelten Erfahrungen behoben werden können, so trägt doch die Beachtung einiger grundsätzlicher Richtlinien wesentlich zur Vermeidung technischer und wirtschaftlicher Probleme bei. Einige derjenigen konstruktiven Maßnahmen, welche auch einen besonderen Einfluß auf die Garantieleistung haben können, seien hier kurz erwähnt.

Zunächst wird man bei der konstruktiven Gestaltung der Produkte, sofern es die Funktion zuläßt, in erster Linie solche Formen berücksichtigen, die mittels vorhandener Verfahren rationell hergestellt werden können und sich zudem zeichnerisch einfach darstellen sowie leicht messen und prüfen lassen.¹⁾ Damit wird die Gefahr von Fertigungsfehlern, welche zu Garantiereparaturen führen können, wesentlich verringert.

Für die Erzeugnisgüte ist ferner entscheidend, daß die Konstrukteure darauf achten, das Erzeugnis überhaupt entsprechend dem zu erfüllenden Zweck zu gestalten. Außerdem sollten sie die Zahl der einzelnen Komponenten und deren Verbindung möglichst niedrig halten sowie nur solche Teile verwenden, deren Zuverlässigkeit bekannt ist.²⁾ Auf diese Weise können die Fehlerquellen stark eingeschränkt werden.

Schließlich ist noch das Gebiet der Fertigungstoleranzen zu beachten. Besonders auf diesem Sektor ist eine enge Fühlungnahme zwischen Konstruktion und eigentlicher Fertigung notwendig. Denn einerseits sollten keine engeren Toleranzen gewählt werden, als unbedingt erforderlich, damit die Produktionsdurchführung verbilligt und Ausschuß vermieden wird. Andererseits darf aber - besonders im Falle von Garantiezusagen - die Qualität des Erzeugnisses nicht durch zu weite

1) Vgl. Riebel, P.: Industrielle Erzeugungsverfahren in betriebswirtschaftlicher Sicht, a.a.O., S. 36.

2) Vgl. Krauss, W.: a.a.O., S. 413.

Toleranzen leiden. ¹⁾ Aus Wirtschaftlichkeitsgründen müssen die unter dem Gesichtspunkt der Funktionsfähigkeit oftmals sehr eng vorgegebenen Toleranzen vielfach erweitert werden, ohne daß sich daraus allerdings Gefahren für die Garantieverpflichtung ergeben dürfen. Der Konstrukteur muß hier häufig einen Mittelweg wählen. Relativ enge Fertigungstoleranzen gewähren zwar einen hohen Gütegrad und leichte Austauschbarkeit; sie erfordern aber einen großen Herstellungsaufwand und verursachen meist höheren Ausschuß. Relativ weite Toleranzen dagegen können die Funktion des Erzeugnisses beeinträchtigen und zu Schwierigkeiten in der Montage sowie zu Ärger beim Kundendienst führen. ²⁾

Die von Fall zu Fall zulässigen Herstellungstoleranzen zu finden, ist daher nicht ganz leicht. Denn jede Vorgabe unnötig enger Toleranzen durch den Konstrukteur bedeutet - wie bereits erwähnt - eine Verteuerung der Fertigung, eine Vergrößerung der Ausschußmenge und eine erhebliche Belastung des Betriebes. ³⁾

Allerdings dürften sich diese Anstrengungen vor allem bei langlebigen und mit einer Garantie versehenen Erzeugnissen meist lohnen. Denn gerade bei ihnen hängt erstens die Güte selbst entscheidend von engen Toleranzen und der damit verbundenen

1) Vgl. Bensinger, W.-D.: Zusammenarbeit mit der Fertigung - Voraussetzung für eine optimale Konstruktion, in: VDI-Berichte, 1961, Nr. 52 A, S. 50.

2) Vgl. Giesecke, H.: Die Abnahme in der industriellen Fertigung, Diss. Hamburg 1956, S. 22. Siehe auch Tessmer, R.: Von der manuellen Werkstattkontrolle über die technische Kontrolle zur statistischen Qualitätskontrolle, in: Industrie-Rundschau, 1965, Nr. 3, S. 19; Bauer, H. M.: Materialwirtschaft. Ihre Anwendung und Auswirkung in der Maschinen und Geräte bauenden Industrie, Berlin-Göttingen-Heidelberg 1949, S. 109 f; Krüger, G.: Erfassung und Verrechnung von Ausschuß, a.a.O., S. 39.

3) Vgl. Kniehahn, W.: a.a.O., S. 221 f.

größeren Genauigkeit ab. Zweitens geben die engen Toleranzen dem Arbeiter in der Fertigung das Gefühl, daß die geringste Überschreitung des Toleranzmaßes zu Unbrauchbarkeit des Werkstückes oder zu späteren Reklamationen führt. Auf diese Weise stellt sich leichter das für die Fertigung von Garantiezeugnissen unbedingt erforderliche Qualitätsbewußtsein jedes einzelnen Arbeiters ein.

3. Probefertigung

Die Probefertigung stellt den Übergang von den Vorstellungen der Ingenieure und Konstrukteure zum - technisch gesehen - marktreifen Erzeugnis dar. "Bei schwierigen Konstruktionen", so schreibt Hennig, "pflegt man zunächst ein Modell etwa aus Holz, weiter ein oder zwei Stücke, die schon der endgültigen Ausführung nahekommen, und sodann eine Nullserie anzufertigen. Vor Aufnahme der Fertigung in großen Serien oder Massen sollte eine regelrechte Freigabe durch die technische Leitung erfolgen, nachdem alle in Frage kommenden Stellen ihr Einverständnis erklärt haben oder wenigstens gehört wurden." ¹⁾

Denn häufig zeigt sich bei der Probefertigung, daß noch Verbesserungen oder Veränderungen vorgenommen werden müssen, ehe die Erzeugnisse wirklich verkaufsfähig sind.

Die Erprobung ist darüber hinaus in vieler Hinsicht aufschlußreich. Sie zeigt nicht nur das Verhalten des Produktes unter härtesten Bedingungen auf und liefert wichtige Unterlagen für die Kalkulation, sondern der beim Probelauf erstellte Prüfbericht enthält auch Angaben über die Notwendigkeit einer Wartung und über die Garantiebedürftigkeit des betreffenden Fabrikates. - Die in den Prototypen verwirklichten technischen Daten und Vorschriften müssen dann bei der eigentlichen Produktionsdurchführung genau beachtet und ständig eingehalten werden.

1) Hennig, K. W.: Betriebswirtschaftslehre der industriellen Erzeugung, a.a.O., S. 23. Siehe hierzu auch Mellerowicz, K.: Betriebswirtschaftslehre der Industrie, 2. Bd., a.a.O., S. 185.

Anderenfalls wird die Zuverlässigkeit und Lebensdauer der Erzeugnisse stark beeinträchtigt ¹⁾ und damit das Garantierisiko erheblich erhöht.

4. Fertigungsvorbereitung

Generell können zwei Etappen der Fertigungsvorbereitung unterschieden werden. Bei der "klassischen" Fertigungsvorbereitung, die von laufend eingehenden Aufträgen und kleinen Serien ausgeht, steht zwangsläufig eine periodische, kurzfristige Planung im Mittelpunkt. Daneben spielen jedoch - besonders bei einer Massenproduktion - auch einmalige, längerfristige Maßnahmen eine wesentliche Rolle. Daher kann man sowohl von einmaliger als auch von laufender Fertigungsvorbereitung sprechen. Gelegentlich findet sich auch die Unterscheidung in allgemeine und besondere Vorbereitung. ²⁾ Beide Stufen sind neben der Wirtschaftlichkeit, Geschwindigkeit und Terminsicherheit auch für die Güte der Erzeugung von großer Bedeutung.

Zur Erzielung der für die Garantiezusage erforderlichen Qualität kann die Fertigungsvorbereitung - wie Hennig ³⁾ ausführt - vor allem dadurch beitragen, indem sie

bei der Schaffung solcher Erzeugnisse mitwirkt,
deren Herstellung in der erforderlichen Güte die
geringsten Schwierigkeiten macht,

bei der Bestimmung des zweckmäßigen Gütesolls mit-
wirkt,

1) Vgl. Krauss, W.: a.a.O., S. 411.

2) Vgl. Kortzfleisch, G., v.: Betriebswirtschaftliche Arbeitsvorbereitung, Berlin 1962, S. 22 ff. Siehe im übrigen auch Beste, Th.: Fertigungswirtschaft und Beschaffungswesen, a.a.O., S. 203 ff; Kalveram, W.: Industriebetriebslehre, a.a.O., S. 281 ff; Mellerowicz, K.: Betriebswirtschaftslehre der Industrie, 2. Bd., a.a.O., S. 213 ff; Hennig, K. W.: Betriebswirtschaftslehre der industriellen Erzeugung, a.a.O., S. 86 ff.

3) Vgl. Hennig, K. W.: Arbeitsvorbereitung, in: Handwörterbuch der Betriebswirtschaft, Bd. I, 3. Aufl., Stuttgart 1956, Sp. 246.

geeignete Materialien auswählt und ungeeignete ausschaltet,

möglichst sichere Herstellungsverfahren auswählt, in geeigneter Zahl Prüfvorgänge einbaut, insbesondere nach Gütegefahren bringenden Arbeitsgängen.

Die Fertigungsvorbereitung muß gerade im Falle einer Garantieübernahme alle beteiligten Abteilungen auf die sich aus dieser Nebenleistung ergebenden Schwierigkeiten aufmerksam machen. Sie hat alle Maßnahmen zu treffen, die neben einer möglichst wirtschaftlichen Herstellung die Fertigung von qualitativ einwandfreien Produkten ermöglichen und gewährleisten. Im Rahmen ihrer vorausdenkenden Tätigkeit muß sie vor allem darüber entscheiden, welche Fertigungsverfahren angewandt werden sollen, damit in mechanisch-technologischen Betrieben die für Funktion und Güte notwendigen Toleranzen und Oberflächenbeschaffenheiten oder in solchen mit chemischer Technologie die für die Substanzqualität entscheidenden gleichbleibenden Zusammensetzungen erreicht werden. ¹⁾

Besonders ausschlußanfällige Arbeitsgänge sollten möglichst an den Anfang der Bearbeitungsfolge gelegt werden oder umgekehrt: solche Verfahren, welche eine hohe Güte sichern sollen, müssen zuletzt ausgeführt werden, damit anschließend keine Arbeitsgänge mehr folgen, welche die Maßhaltigkeit bei mechanischer oder die Struktur bei chemischer Bearbeitung wieder zunichte machen können. ²⁾ Auf diese Weise beeinflußt die Fertigungsvorbereitung nicht nur die Kosten der Erzeugung, sondern auch die Lebensdauer bzw. Störungsanfälligkeit der Produkte und damit auch den Umfang der möglichen Garantieleistung.

1) Vgl. Dolezalek, C. M.: a.a.O., S. 477.

2) Vgl. Giesecke, H.: a.a.O., S. 58. Vgl. auch Tessmer, R.: a.a.O., S. 20.

Neben diesen mehr einmaligen Überlegungen zur Festlegung der Bearbeitungs- und Bewegungsvorgänge, welche vor allem in der chemischen Industrie dominieren, wo man sich durch die Wahl des Prozesses und der Apparatur auf lange Sicht festlegt, hat die mehr von den Einzelheiten der jeweiligen Produktionsdurchführung geprägte laufende Fertigungsvorbereitung dafür zu sorgen, daß die jeweilige Kundenbestellung oder der spezielle Betriebsauftrag planmäßig und reibungslos abläuft. Ihr obliegt die Planung und Lenkung des laufenden Produktionsprozesses.

Im Rahmen dieser Aufgaben ist die Fertigungsvorbereitung mit dafür zuständig, daß ein der Zielsetzung entsprechendes qualitatives Niveau der Erzeugung erreicht wird. Vor allem durch die Aufstellung zweckmäßiger Auftragsprogramme, durch die richtige Steuerung des Fertigungsablaufes sowie durch die sorgfältige Überwachung des Fertigungsvollzuges, trägt sie dazu bei, die geplante Güte der Arbeitsausführung zu verwirklichen.¹⁾ - Im Zusammenhang mit der Fertigungslenkung sollte neben einer laufenden Abstimmung zwischen Betriebsmitteln, auszuführenden Arbeiten und festgelegten Qualitätsforderungen auch dafür gesorgt werden, daß die Arbeitsplätze ständig in einwandfreiem Zustand sind, so daß die Fertigung an ihnen ordnungsgemäß vonstattengehen kann. Denn eine wesentliche Ursache für Fertigungsfehler stellen vielfach Mängel in den Fertigungsverfahren und -gängen sowie an den Betriebsmitteln dar.²⁾

Deshalb ist es Sache der Fertigungsvorbereitung, im Rahmen der Überwachung des Fertigungsvollzuges die Fehlerquellen im Betrieb zu erkennen, fehlerverursachende Arbeitsgänge zu erfassen, zu analysieren und Maßnahmen zu treffen, damit diese Fehler künftig vermieden werden. Denn jede Unternehmung kann eigentlich erst dann eine Garantie für ihre Erzeugnisse übernehmen, wenn in sämtlichen Abteilungen und Arbeitsgängen eine gleichbleibende einwandfreie Qualität erzielt wird.

1) Vgl. Kortzfleisch, G., v.: a.a.O., S. 47 ff.

2) Vgl. Riedel, J.: Arbeit im Betriebe, in: Handwörterbuch der Betriebswirtschaft, 2. Aufl., Stuttgart 1938, Sp. 146 ff. Siehe auch Krüger, G.: Erfassung und Verrechnung von Ausschuß, a.a.O., S. 27.

5. Materialwirtschaft

Am Übergang von den bisher behandelten Vorstufen der Fertigung zur eigentlichen Produktionsdurchführung soll im folgenden die Untersuchung materialwirtschaftlicher Probleme eingeschoben werden. Die Erörterung dieses Fragenkreises stellt keine Unterbrechung des zugrundeliegenden Ablauf-Schemas dar, da es die Aufgabe der Materialwirtschaft ist, "für die betriebliche Produktion termingerecht die nach Art, Menge und Qualität erforderlichen Materialien unter optimalem Kapitaleinsatz und mit optimalen Kosten bereitzuhalten." ¹⁾ Damit bietet es sich in gewissem Sinne sogar an, hier auf den Bereich der Materialwirtschaft einzugehen, denn zur Sicherung eines ordnungsgemäßen Fertigungsablaufes und einer entsprechenden Erfüllung der Betriebsleistung ist auch eine termingerechte, den qualitativen und quantitativen Erfordernissen genügende Materialbereitstellung erforderlich. ²⁾

In unserer Darstellung soll dabei die umfassendere Auslegung des Begriffes Materialwirtschaft Verwendung finden. Diese umschließt sowohl den Bezug als auch die ordnungsgemäße Bereitstellung der Kostengüter. Der Blick ist hier also auch auf die Maßnahmen und Institutionen gerichtet, die dem Betrieb von außen die benötigten Sachgüter zuführen. Der industriellen Materialwirtschaft werden damit neben der Materiallagerung und dem Materialtransport auch weite Teile der Beschaffung zugeordnet. ³⁾ Somit kann man die Materialwirtschaft als das Gebiet bezeichnen, welches "die gedankliche und reale betriebliche

1) Grochla, E.: Materialwirtschaft, Wiesbaden 1958, S. 16.

2) Ähnlich geht auch Gutenberg vor, indem er die Bereitstellung der Werkstoffe innerhalb der Produktionsfunktion behandelt. Vgl. Gutenberg, E.: Grundlagen der Betriebswirtschaftslehre, 1. Bd., a.a.O., S. 187 ff.

3) Vgl. Kalveram, W.: Industriebetriebslehre, a.a.O., S. 123. Siehe auch Kroeber Riel, W.: Beschaffung und Lagerung. Betriebswirtschaftliche Grundfragen der Materialwirtschaft, Wiesbaden 1966, S. 9.

Aufeinanderfolge von Beschaffung und Fertigung, die in der Industrie besonders als isolierte Funktionen gesehen werden, zwangsläufig herstellt." ¹⁾

In den mechanisch-technologischen Industriezweigen und dort speziell in der Maschinenfabrik bezeichnet man die Güter, mit denen sich die Materialwirtschaft befaßt, meist als "Werkstoffe" oder "Fertigungsmaterialien". Als solche gelten grundsätzlich alle Materialien, die entweder bearbeitet oder fertigbezogen zu festen Bestandteilen des Endproduktes zusammengefügt werden. In der chemischen Industrie spricht man dagegen überwiegend von "Einsatzstoffen".

Im folgenden wollen wir nun die für unser Thema relevanten Fragen aus dem Bereich des Materialwesens zu klären versuchen. Dabei wird sich zeigen, daß vielfältige Beziehungen zwischen diesem Sektor und der Garantieleistung bestehen, daß eine ordnungsgemäße Materialbereitstellung sogar eine der Grundvoraussetzungen für jede Gütegewähr ist. Unser Augenmerk soll in diesem Zusammenhang vor allem auf die Teilgebiete: Materialbeschaffung, Materialprüfung und Materiallagerung gerichtet werden.

a) Materialbeschaffung

In allen Industriezweigen, seien sie überwiegend chemischer oder mechanischer Technologie, kann der Einsatz ungeeigneter oder fehlerhafter Materialien zu Fehlfabrikation und - falls die Mängel nicht vor dem Verkauf entdeckt werden - zu einem Ansteigen der Reklamationen und auch der Garantierate führen. So kann beispielsweise in Lackfabriken durch die Verwendung schlechter Öle eine baldige Verharzung der Lacke und damit eine Verminderung der Substanzqualität hervorgerufen werden. In Maschinenfabriken besteht die Gefahr, daß der Einsatz unge-

1) Beckmann, L.: Einführung in die Industriebetriebswirtschaftslehre, Stuttgart 1961, S. 43.

eigneter Fertigungsmaterialien zu einer schnelleren Abnutzung und damit zu einer Senkung der Lebensdauer und der Funktionsfähigkeit des Produktes führt.

Fehler und Mängel in der Materialbeschaffung wirken so durch den ganzen Betrieb hindurch. Ausschuß in der Produktion und Reklamationen im Absatz sind häufig auf Fehlentscheidungen in der Beschaffung zurückzuführen. Durch qualitative und quantitative Bestimmungen und Vorschriften bereits beim Einkauf lassen sich daher viele Schwierigkeiten vermeiden und auch die Garantierisiken erheblich beschränken. Es soll damit nicht gesagt werden, daß der Betrieb in jedem Fall und auch für untergeordnete Zwecke nur das beste Material verwenden soll. Denn ein unnötig hoher Gütegrad verursacht in der Regel unangemessen hohe Materialkosten. Aber ein zu niedriger Gütegrad führt umgekehrt meist zu einer Vermehrung von Abfall und Ausschuß in der Fertigung. Besonders die Herstellung von Erzeugnissen, für die eine Garantiezusage übernommen werden soll, stellt in der Regel sehr hohe Anforderungen an die Materialbeschaffung. Die Güte der eingekauften Rohstoffe sowie sämtlicher fertig bezogenen Einbauteile ist gerade in diesem Fall eine wesentliche Voraussetzung für eine zufriedenstellende und gleichbleibende Beschaffenheit der Endprodukte. Sobald ein bestimmtes Qualitätsminimum bei der Materialbeschaffung unterschritten wird, kommt es häufig zu einem Anstieg der Aufwendungen für Garantiereparaturen und damit zu einer oft erheblichen Schmälerung des Betriebsergebnisses. ¹⁾

Wenngleich Art und Qualität des Materials meist bereits von der Fertigung und den davorliegenden Bereichen weitgehend festgelegt werden, so wird das qualitative Niveau desselben doch auch wesentlich von den Beschaffungsstellen mitbestimmt, zumal diesen häufig für einen begrenzten Ausschnitt von Mate-

1) Vgl. Littmann, H. E.: a.a.O., Sp. 2467. Siehe auch Klinger, K.: Der Einkauf im Industriebetrieb, a.a.O., S. 87; Kroeber Riel, W.: a.a.O., S. 23; Todtenhaupt, M.: Die Bedeutung des Einkaufs für den Absatz, in: Aktuelle Absatzwirtschaft, hrsg. v. W. Disch, Hamburg 1964, S. 308.

rialien auch die freie Entscheidung über deren Güte überlassen ist. Von den dabei im einzelnen auftretenden Überlegungen scheinen folgende für unsere Untersuchung besonders interessant:

Materialien geringerer Qualität besitzen zwar oft den Vorteil des niedrigeren Preises pro Mengeneinheit. Sie bergen aber die Gefahr in sich, eine geringe Eignung für den Verwendungszweck aufzuweisen und sich negativ auf die Beanspruchung und den Verschleiß der Maschinen auszuwirken. Damit sind der Verarbeitung minderer Qualitäten in der Fertigung sowohl aus produktions- als auch absatzwirtschaftlichen Gesichtspunkten Grenzen gesetzt. Denn ein geringerer Werkstoffpreis verbunden mit einer geringeren Qualität des Materials wird einerseits durch erhöhte Lohnkosten, den Anfall von Ausschußprodukten sowie Schwierigkeiten in der ganzen Verarbeitung meist wieder kompensiert. ¹⁾

Andererseits werden die Materialbeschaffungsdispositionen durch die Aufgabenstellung der Unternehmung vorgezeichnet. Folglich kann auch im Hinblick auf den Verwendungszweck des Fertigerzeugnisses eine Senkung der Beschaffungskosten zu Lasten der Qualität der bezogenen Materialien nur sehr begrenzt durchgeführt werden. Denn bekanntlich ist die Qualität des Endproduktes in einem hohen Grade von der des Ausgangsmaterials abhängig. ²⁾ Eine übertriebene Sparsamkeit auf diesem Sektor dürfte sich besonders angesichts späterer Garantieleistungen nicht lohnen. Schließlich kann es sich keine angesehene Unternehmung leisten, nur wegen eines geringen Preisvorteils schlechteres Material zu beziehen. Sie würde auf diese Weise durch ein Ansteigen der Reparaturquote und der Garantiefälle nur ihren guten Ruf aufs Spiel setzen.

1) Vgl. Weber, F. W.: Der Industrie-Einkauf, Mannheim 1954, S. 45. Vgl. auch Lorentz, St.: Qualität und Kostengestaltung, in: ZfB, 8. Jg. 1931, S. 684.

2) Vgl. Heger, H.: Die Beschaffung - unter besonderer Berücksichtigung ihrer Abhängigkeit vom Absatz- und Beschaffungsmarkt, Nürnberg 1957, S. 65 f. Siehe auch Grochla, E.: a.a.O., S. 18.

Unternehmungen, die eine Garantieverpflichtung für ihre Erzeugnisse übernehmen, sind neben einem bestimmten qualitativen Niveau ferner auf eine stets gleichbleibende Güte des Nachschubes an Werkstoffen angewiesen. Denn nur wenn die Rohstoffe, aus denen ein Produkt hergestellt wird, von einheitlicher und weitgehend gleichbleibender Beschaffenheit sind, können auch Erzeugnisse entstehen, die einer gleichen Qualitätsstufe angehören und die sich weitgehend vorherbestimmen und planen lassen.¹⁾ Damit diese Bedingung der gleichbleibenden Qualität sämtlicher Materialien - von den Roh- und Hilfsstoffen bis hin zu den fertigen Einbauteilen - jederzeit erfüllt ist, nimmt die nachfragende Unternehmung Einfluß auf ihre Lieferanten. Diese Einwirkung kann die verschiedensten Formen und Intensitätsgrade erreichen. Sie kann sich in strengen Qualitätsvorschriften oder Dauerlieferverträgen niederschlagen und schließlich sogar zu einem Verlust der rechtlichen Selbständigkeit des Zulieferers führen.

Die Bedeutung der Qualität und die Notwendigkeit ihrer Stabilität führt vor allem bei Garantieerzeugnissen zur Entstehung besonderer Materialbeschaffungsrisiken, welche die betreffenden Unternehmungen möglichst gering halten oder gar ausschalten müssen. Aus diesem Grunde wird die ständige Belieferung durch nur wenige, qualitätsbewußte Lieferanten wegen ihrer Auswirkung auf die Gleichmäßigkeit und Güte des Erzeugnisses von den meisten Unternehmungen zu würdigen gewußt.²⁾ Dennoch läßt sich eine derartige Konstanz des Lieferantenkreises sowie auch der beschafften Materialien nicht immer erreichen. Je nach der Art der Stoffverwertung, der chemischen Substanz des Rohstoffes sowie dessen Bedeutung für den Betrieb können in diesem Zusammenhang die unterschiedlichsten Probleme auftreten. Die Bedeutung der Einkaufs- und Lagerorganisation, ja der ganzen

1) Vgl. Gutenberg, E.: Anmerkungen zur Frage der Gestaltung industrieller Produktionsprogramme, a.a.O., S. 669.

2) Vgl. Elsner, T.: a.a.O., S. 64.

Materialwirtschaft ist in den einzelnen Industriezweigen keinesfalls einheitlich. ¹⁾ Erst eine differenziertere Betrachtung kann deshalb einen genaueren Einblick in die jeweiligen betrieblichen Verhältnisse geben.

In Branchen mit zerlegender Stoffverwertung ist die Organisation der Materialbeschaffung relativ einfach, da man hier stets von einem bestimmten Grundmaterial ausgeht; in der Mineralölindustrie beispielsweise vom Erdöl, in Sägewerken vom Holz. Dafür aber ist hier eine Verwendung von Rohstoffen stets gleichbleibender Qualität wegen der naturbedingten Unterschiede so gut wie unmöglich.

In zusammenfügenden Industriezweigen, wie etwa der Maschinen- oder Fahrzeugindustrie, wird die Materialbeschaffung dagegen dadurch erschwert, daß ständig eine Vielzahl von Fertigungsmaterialien benötigt wird. Man hat es hier mit zahlreichen Lieferanten und mit den verschiedensten Märkten zu tun. Es liegt also auf der Beschaffungsseite ein hoher "Bündelungs- oder Verflechtungsgrad" ²⁾ vor. Die einzelnen zu beschaffenden Artikel sind zwar oft Änderungen unterworfen, dennoch ist das Qualitätsrisiko in gewissem Sinne geringer, da hier vielfach eine bessere Möglichkeit besteht, Einfluß auf die Güte der Vorleistungen zu nehmen. Vor allem bei industriell hergestellten Werkstoffen ist eine exakte Qualitätsbestimmung meist unschwer zu erreichen. Es entstehen bei dieser Art der Stoffverwertung also überwiegend Probleme organisatorischer und Überwachungstechnischer Natur. -

1) Siehe hierzu die bei Sundhoff angeführten konkreten Beispiele. Vgl. Sundhoff, E.: Grundlagen und Technik der Beschaffung von Roh-, Hilfs- und Betriebsstoffen, Essen 1958, S. 257 ff. Vgl. auch Ernst, D.: Die Beschaffung des Industriebetriebes in entwicklungsgeschichtlicher und typologischer Betrachtung. Dargestellt am Beispiel der Maschinenindustrie und chemischen Industrie, Diss. Nürnberg 1963, S. 86 ff.

2) Vgl. Schäfer, E.: Die Unternehmung, a.a.O., S. 7.

Was die chemische Struktur der Materialien anbelangt, so ist die Beschaffung organischer Rohstoffe - wie sich bereits bei der zerlegenden Stoffverwertung zeigte - infolge der Gefährlichkeit ständig wechselnder Qualitäten mit einem wesentlich höheren Risiko behaftet als die Beschaffung anorganischer Rohstoffe. ¹⁾

Auch die Bedeutung der Materialien für die Fertigung spielt bei der Beschaffung eine Rolle. Bei kleineren Posten an untergeordneten, häufig genormten Werkstoffen werden meist keine großen Schwierigkeiten auftreten, da sich ihre Qualität leichter feststellen läßt und zudem meist die gleichen erprobten Lieferanten herangezogen werden können. Falls es sich jedoch um größere Posten nicht marktgängiger Grundstoffe in nicht handelsüblichen Formen und Eigenschaften handelt, ist bereits vor der Wahl des Lieferers zunächst ein Vergleich bezüglich der Qualität, der voraussichtlichen Lebensdauer, der Reparatur- und Ausschußanfälligkeit und der Eignung der angebotenen Materialien unter Heranziehung sämtlicher Nebenumstände - also auch der Garantieleistung - vorzunehmen. ²⁾ Dies gilt selbstverständlich auch für den Fall, daß aus irgendwelchen Gründen die bisherigen erprobten Lieferanten gewechselt werden müssen.

b) Materialprüfung

Nicht nur zur Auswahl der rationellsten und geeignetsten Ausgangssubstanzen ist ein genauer Qualitätsvergleich erforderlich, sondern auch nach jeder Materialanlieferung sollte eine strenge Prüfung der eingegangenen Werkstoffe vorgenommen werden. Da besonders im Falle von Garantieleistungen die vorge-

1) Vgl. Etmer, H. Chr.: Die besonderen Risiken der Markenartikelindustrie. Wesen und Begriff des Markenartikelrisikos. Die Markenartikelrisiken im einzelnen, München 1958, S. 227. Vgl. auch Schäfer, E.: Betriebswirtschaftliche Marktforschung, Essen 1955, S. 40.

2) Vgl. Kalveram, W. Industriebetriebslehre, a.a.O., S. 151.

gebene Maßgenauigkeit bzw. die Zusammensetzung des Materials unabdingbare Voraussetzung für eine hohe Güte und eine geringe Zahl von Fehlfabrikaten ist, schließt sich hier notwendigerweise an die Mengenprüfung noch eine intensive Qualitätsprüfung an. Mit Hilfe besonderer technischer Prüfvorrichtungen und Meßinstrumente zur Vornahme von Zerreiß-, Spannungs- und Druckproben sowie zur chemischen oder metallographischen Untersuchung der Werkstoffe vermag man neben den bereits äußerlich erkennbaren Mängeln auch den versteckten Materialausschuß bereits beim Eingang festzustellen. Viele der für die Gütegewähr wesentlichen Merkmale - wie Abmessungsgenauigkeit, Härte, Festigkeit, Biegsamkeit oder chemische Struktur - lassen sich auf diese Weise ermitteln und mit den für die Fertigung erforderlichen Daten vergleichen.¹⁾

Die Bedeutung der qualitativen Materialprüfung geht anschaulich aus den Ausführungen von Grochla hervor. Dieser schreibt: "Wie wesentlich auch eine genaue Mengenprüfung ist, um sich einerseits vor mengenmäßig unzureichenden Lieferungen des Verkäufers zu schützen und andererseits genaue Zahlen für die Bestandsrechnung im Betrieb zu haben, noch mehr Aufmerksamkeit ist einer eingehenden Qualitätsprüfung zu widmen; denn eine sorglose Materialannahme ohne Mengenprüfung kann zwar zu Produktionsstockungen führen, weit kostspieliger ist jedoch die Verarbeitung ungeprüften, qualitativ ungeeigneten Materials. Wird der Qualitätsmangel erst in der Fertigung entdeckt, so sind nicht nur das fehlerhafte Material, sondern auch die mitverarbeiteten Stoffe und vor allem die bei der bisherigen Bearbeitung entstandenen Lohn-, Energiekosten usw... verloren. Noch folgenschwerer ist die Entdeckung eines Materialfehlers nach Fertigstellung bzw. Verkauf des Erzeugnisses: Ersatzlieferungen, Schadenersatzansprüche des Kunden, unverkäuf-

1) Vgl. Sundhoff, E.: Grundlagen und Technik der Beschaffung, a.a.O., S. 200 ff. Vgl. auch Kalveram, W.: Industriebetriebsslehre, a.a.O., S. 171.

liches Fertigerzeugnislager und Schädigung des Firmennamens gehen auf das Konto solcher Gütemängel." ¹⁾ Verständlicherweise vermindern derartige Auswirkungen ungeeigneten und fehlerhaften Materialeinsatzes auch den absatzwirtschaftlichen Wert der Gütegewähr, und sie führen zudem zu einem Ansteigen der aus Garantiereparaturen resultierenden Kosten.

Die Qualitätsprüfung sollte sich aus diesem Grunde auf sämtliche Eigenschaften des Materials erstrecken, die sowohl für den anschließenden Fertigungsprozeß als auch für die endgültige Beschaffenheit des Produktes von Bedeutung sind. Da vielfach eine lückenlose Prüfung aufgrund der Größe der Sendung oder der Vernichtung des getesteten Gegenstandes unmöglich und auch unwirtschaftlich ist, muß man anhand von Stichproben entscheiden, ob die Lieferung einwandfrei ist. Über Art und Umfang der Stichproben, deren Ausfall über Annahme oder Ablehnung einer Sendung entscheidet, sollte dabei zwischen dem Lieferanten und dem Abnehmer Übereinstimmung bestehen. In der Regel wird die ganze Lieferung nur dann angenommen, wenn sich die aufgefundenen Fehler innerhalb der zulässigen Toleranz bewegen.

Hinsichtlich der Zahl der notwendigen Stichproben und der Methode ihrer Entnahme kann man sich einmal auf die praktische Erfahrung stützen. Mit Hilfe statistischer Verfahren läßt sich das angestrebte Ziel aber meist besser und billiger erreichen. Je enger die gewünschten Toleranzen sind und je höher der Wahrscheinlichkeitsgrad für einen richtigen Ausfall der Prüfung sein soll - dies gilt besonders bei der Fertigung von Garantierzeugnissen - desto größer muß verständlicherweise die Zahl der Stichproben ²⁾ sein und desto höher sind dementspre-

1) Grochla, E.: a.a.O., S. 52. Vgl. auch Giesecke, H.: a.a.O., S. 48.

2) Hinsichtlich der mathematischen Grundlagen der Stichprobenpläne siehe Schaafsma, A. H. und Willemze, F. G.: Moderne Qualitätskontrolle, Eindhoven 1955, S. 53 ff; Strauch, H.: Statistische Güteüberwachung, München 1956, S. 49 ff.

chend auch die Abnahmekosten. ¹⁾

c) Materiallagerung

In enger Beziehung zur Beschaffung des Materials steht die Materiallagerung. Ihre Aufgabe umfaßt neben der zweckmäßigen Lagerung die planmäßige Bereitstellung der Rohstoffe und fremdbezogenen Halbfabrikate. ²⁾ Ein wohldurchdachtes Lagerwesen ist somit eine wesentliche Voraussetzung für eine störungsfreie und qualitativ hochstehende Fertigung.

Die angemessene Höhe der Vorratshaltung wird grundsätzlich sowohl durch innerbetriebliche Faktoren, als auch durch die Verhältnisse am Beschaffungsmarkt bestimmt. Für unsere Untersuchung ist in diesem Zusammenhang die folgende Feststellung besonders interessant: Es zeigt sich nämlich verschiedentlich, daß die Höhe der Lagerbildung nicht ausschließlich durch die jeweilige Bestellmenge und die unterhaltenen Sicherheitsbestände beeinflußt wird. Bisweilen sind die Betriebe auch deshalb genötigt, eine große Partie Werkstoffe auf einmal einzukaufen und einzulagern, weil für die Fertigung Materialien mit ganz bestimmten Eigenschaften erforderlich sind, welche beim Einkauf in Teilmengen nicht mit Sicherheit in der geforderten Güte zugesagt werden können. Der laufende Bedarf an Werkstoffen einheitlicher Qualität in der Fertigung bedingt also eine gewisse Höhe der Vorratsbildung. ³⁾

1) Vgl. Arbeitskreis Weber-Hax: a.a.O., S. 141. Vgl. auch Heubeck, G. und Schröder, W.: Zur Bewertung von Garantieverpflichtungen, in: Die steuerliche Betriebsprüfung, 3. Jg. 1963, S. 200 ff.

2) Vgl. Kroeber Riel, W.: a.a.O., S. 79. Siehe auch Kalveram, W.: Industriebetriebslehre, a.a.O., S. 183; Thielen, H.: Die industrielle Materialbeschaffungs- und Lagerwirtschaft im Blickfeld der Betriebsführung, in: Die Führung des Betriebes, hrsg. v. K. Theisinger, Berlin-Wien 1942, S. 270; Henzel, F.: Lagerwirtschaft, Essen 1950, S. 36 ff.

3) Vgl. Arbeitskreis Weber-Hax: a.a.O., S. 108.

Zur Erfüllung seiner Bereitstellungsaufgabe bedarf das Lagerwesen nicht nur einer sinnvollen organisatorischen Struktur, sondern auch zweckmäßiger Lagerstätten. Die Beschaffenheit der Lagerplätze sollte so gewählt werden, daß das zu lagernde Material keinesfalls der Gefahr einer Qualitätsverschlechterung ausgesetzt ist. Die Verschiedenartigkeit und Empfindlichkeit der Fertigungsmaterialien bzw. Einsatzstoffe entscheiden jeweils über die Art der Lagerstätten. In den mechanisch-technologischen Industriezweigen können die meist geformten Werkstoffe in der Regel ohne besondere Vorrichtungen gelagert werden. Nur verhältnismäßig selten sind spezifisch eingerichtete Lagerräume aus besonderem Material oder mit besonderen Klimabedingungen erforderlich. Dagegen weisen die gestaltlosen Einsatzstoffe in den chemisch-technologischen Branchen häufig eine Feuchtigkeits-, Temperatur- oder Lichtempfindlichkeit auf, so daß besondere Lagerräume unerlässlich sind. ¹⁾

Außer zweckmäßigen Lagereinrichtungen ist aber auch eine sorgfältige Behandlung und Beobachtung der Vorräte im Interesse der Qualitätserhaltung notwendig. Werden diese nicht gepflegt und laufend beobachtet, besteht die Gefahr, daß das Lager die Fertigung ungenügend versorgt. Denn trotz der Materialprüfung beim Eingang zeigen sich manchmal nach einiger Lagerzeit an den Gegenständen Veränderungen und Fehler; sei es, daß sich Verbindungen lösen, Federn erlahmen oder innere Spannungen freiwerden, die den Werkstoff unbrauchbar machen oder seine Verwendungsfähigkeit mindern. In chemischen Betrieben ist vor allem deshalb eine genaue Beobachtung der Stoffe notwendig, weil hier häufig infolge der Sonneneinwirkung, zu großer Luftfeuchtigkeit oder durch jahreszeitliche Einflüsse Substanzveränderungen auftreten können. ²⁾

1) Vgl. Riebel, P.: Mechanisch-technologische und chemisch-technologische Industrien in ihren betriebswirtschaftlichen Eigenarten, a.a.O., S. 419.

2) Vgl. Aumann, W.: Die Prüfabteilung in der feinmechanischen Industrie, in: Maschinenbau. Der Betrieb, 13. Jg. 1934, S. 564. Siehe auch Elsner, T.: a.a.O., S. 65; Grochla, E.: a.a.O., S. 63; Westenburger, M.: Das Qualitätsproblem, Diss. Köln 1936, S. 47.

Eine besonnene Lagerwirtschaft dient damit neben der Bekämpfung von Güteminderungen in Form von Rissen, Brüchen, Schwund, Verschleiß, Korrosion usw. auch der vereinbarten Garantieleistung. Denn jedes Auffinden eines derartigen Fehlers bedeutet eine Verminderung der Gefahr späterer Garantieschadensfälle und der daraus entstehenden Ansprüche. Gefördert wird diese Tätigkeit, indem man die Bearbeitung von Garantiebeanstandungen auch der Prüfstelle im Materiallager zuleitet, weil diese dann den Lagerbestand daraufhin untersuchen kann.

Darüber hinaus haben manche Läger noch in anderer Hinsicht Einfluß auf die Gütegewähr. Viele Materialien erfordern vor und während ihrer Verarbeitung ein Entspannen, Trocknen oder Ausruhen. So müssen beispielsweise Hölzer vor der Verwendung einen bestimmten Austrocknungsgrad erreicht haben, und zur Durchführung von Gärungs- und Reifeprozessen ist eine mehr oder weniger lange Lagerzeit Voraussetzung.¹⁾ Bei bestimmten Weinen und Spirituosen wird deshalb gelegentlich sogar eine ausdrückliche Garantie auf eine bestimmte Lagerzeit gegeben. Eine ordnungsgemäße Lagerung wirkt sich in derartigen Fällen - wie sich anhand der angeführten Beispiele verdeutlichen läßt - direkt und positiv auf die eingeräumte Verarbeitungs- oder Substanzgarantie aus.

Aus diesen Ausführungen ergibt sich zusammenfassend, daß das Lagerwesen in Zusammenarbeit mit der Materialbeschaffung und -lagerung einen wesentlichen Beitrag zum gleichmäßigen Fertigungsfluß, zur Minderung der Ausschußquote und nicht zuletzt zur Einhaltung der Garantieverpflichtungen leistet.

1) Vgl. Kalveram, W.: Industriebetriebslehre, a.a.O., S. 185.

6. Produktionsdurchführung

Nachdem in den der Produktionsdurchführung vorgelagerten Bereichen die notwendigen Voraussetzungen geschaffen worden sind, ist es Sache der Fertigung im eigentlichen Sinne, in der entscheidenden Etappe des Leistungsprozesses die eingesetzten Kostengüter auch in Ertragsgüter der gewünschten Qualität umzuwandeln. Dazu bedient sie sich - wie bereits früher dargelegt - im wesentlichen mechanisch- und chemisch-technologischer Verfahren, mitunter auch beider. Von der jeweils vorherrschenden Technologie werden daher auch die Beziehungen zwischen Produktionsdurchführung und Gütegewähr wesentlich geprägt.

Die mechanisch-technologischen Industriezweige, besonders diejenigen mit zusammenfügender Stoffverwertung, zeichnen sich durch einen relativ hohen Anteil menschlicher Arbeitskraft aus. Mit einem stärkeren menschlichen Einfluß in der Fertigung wächst aber häufig die Gefahr einer qualitativen Beeinträchtigung der Erzeugnisse. Eine fehlerhafte Bearbeitung kann zwar auch durch maschinelle Unzulänglichkeiten hervorgerufen werden, so daß die Güte der auf mechanisch-technologischem Wege gewonnenen Produkte auch von dem Verfahren und der Apparatur mitbedingt ist, doch stellt die menschliche Arbeitskraft häufiger die Ursache der Fehlfabrikation dar. Abgesehen von dem größeren Spielraum für gestaltende menschliche Eingriffe in mechanisch-technologischen Zweigen gegenüber solchen mit chemischer Technologie pflegen Maschinen ganz allgemein gleichmäßiger zu arbeiten als Menschen. Neben der individuellen Tauglichkeit der Arbeiter hängt die Einhaltung der Qualität hierbei auch vielfach von der Vollzugsschnelligkeit der Verrichtungen ab. Dies gilt vor allem für diejenigen Arbeiten, bei denen eine gegenseitige Abhängigkeit von Arbeitsleistung und Arbeitsgüte besteht, ¹⁾ wie etwa bei den meisten Tätigkeiten in feinmechanischen Betrieben. Daneben bringen vor allem einmalige

1) Vgl. Roos, C. A.: Arbeitsleistung und Arbeitsgüte, a.a.O., S. 10.

Arbeitsgänge häufig Gütegefahren mit sich, da sich der Arbeitende hierbei auf keinerlei Routine stützen kann. Eine Wiederholung desselben Arbeitsganges führt demgegenüber vielfach zu einer gesteigerten Erzeugnisqualität, da hier der Effekt der Einarbeitung zum Tragen kommt.

Im Rahmen der Automatisierung ist die menschliche Arbeit jedoch auch in den mechanisch-technologischen Industriezweigen zurückgedrängt worden. Hieraus haben sich mitunter beachtliche Gütesteigerungen ergeben, denn die teil- oder vollautomatisierten Verfahren, Prozesse oder sogar Fertigungssysteme gewährleisten in der Regel eine höhere Produktqualität. So führte beispielsweise der Übergang vom Lackieren mit der Spritzpistole zum elektrostatischen Lackieren in Fließfertigung zu einer Halbierung der Ausschußquote,¹⁾ und ebenso ließ sich erst durch Einführung des automatischen Lötens eine gleichmäßige Qualität der Erzeugnisse erzielen.

In den chemisch-technologischen Zweigen tritt die menschliche Arbeitskraft weitgehend zurück, und ihr kommt wegen des eigen gesetzlichen Ablaufes chemischer Prozesse innerhalb geschlossener Apparaturen naturnotwendig auch nur ein geringer Einfluß auf die Güte des Produktionsergebnisses zu. Denn "durch die Gesetzmäßigkeiten der chemischen Stoffumwandlung sind die Zusammenhänge zwischen dem Einsatz an Rohstoffen, an Energien und Produktionsanlagen einerseits und der Ausbeute an Reaktionsprodukten nach Art und Menge andererseits festgelegt."²⁾ Derartige Prozesse - wie sie etwa in Raffinerien oder Schwefelsäurefabriken vorkommen - sind durch ein bewegungsloses System von Röhren, Türmen und Kammern gekennzeichnet, und sie entziehen sich weitgehend einer visuellen Beobachtung und Kontrolle. Sie

1) Vgl. Droscha, H.: Fertigungsqualität bei zunehmender Automatisierung, in: Zeitschrift für wirtschaftliche Fertigung, 1963, Nr. 6, S. 252.

2) Riebel, P.: Industrielle Erzeugungsverfahren in betriebswirtschaftlicher Sicht, a.a.O., S. 72. Vgl. auch Kölbel, H. und Schulze, J.: Die Entwicklung der Betriebswirtschaftslehre der chemischen Industrie, in: Betriebswirtschaftliche Forschung und Praxis, 16. Jg. 1964, S. 88.

lassen sich vielmehr nur mit Hilfe wissenschaftlicher Methoden erfassen und deuten.

Die Aufgabe der Arbeitskräfte besteht daher im wesentlichen darin, auf die Verfahrensbedingungen einzuwirken und den Ablauf der Reaktion ständig zu überwachen, um die gewünschte Ausbeute in qualitativer und quantitativer Hinsicht zu erreichen. Die Verantwortung, daß das Fertigungsziel - also auch die erforderliche Güte der Produkte - erreicht wird, liegt hier in verstärktem Maße bei der Fertigungsvorbereitung sowie den Laboratorien. Denn bei chemischen Prozessen kommt es vor allem darauf an, die Reaktionen vorherzubestimmen, geeignete Apparaturen zu entwickeln und für eine laufende Zu- und Abfuhr der Ausgangsstoffe bzw. Reaktionsprodukte zu sorgen. Falsche Einrichtungen der Reaktionsbedingungen und falsche Fertigungsrezepte führen anderenfalls zu einem schlechten Ausfall ganzer Chargen, zumal eine nachträgliche Steuerung der in ganz oder teilweise verschlossenen Apparaturen ablaufenden Prozesse oder gar eine Unterbrechung kaum möglich ist.¹⁾

Mechanisch-technologische Erzeugungsverfahren lassen sich demgegenüber leichter überschauen und auch unterbrechen. Dadurch ist es vielfach schneller möglich, Fehlfabrikate zu ermitteln und noch rechtzeitig während des Fertigungsvorganges Korrekturen auszuführen. Diese Eigenarten der mechanischen Technologie ermöglichen es, die eingangs als nachteilig für die Erzeugnisgüte geschilderten menschlichen Gestaltungsmöglichkeiten durch eine erhöhte Beeinflussung des Produktionsablaufes und eine größere Beherrschbarkeit des Produktionsergebnisses teilweise wieder auszugleichen.

In mechanischen Zweigen werden ferner die Herstellungsverfahren gelegentlich auch mit Rücksicht auf die Gütesicherung

1) Vgl. Riebel, P.: Mechanisch-technologische und chemisch-technologische Industrien in ihren betriebswirtschaftlichen Eigenarten, a.a.O., S. 424 ff. Siehe auch Hoppmann, H.: a.a.O., S. 64.

und Ausfallbekämpfung geändert. ¹⁾ Der Übergang zu einem anderen Verfahren, welches erstens wirtschaftlicher ist, weil es mit weniger Ausschuß und Nacharbeit auskommt, und welches darüber hinaus die Garantieleistung durch eine gleichmäßige Güte der Produkte ermöglicht bzw. unterstützt, ist hier wegen des Charakters der Fertigung und der Art der Maschinen wesentlich leichter möglich als in chemischen Industrien. Denn neben der geringeren Möglichkeit, den Ablauf der Naturvorgänge überhaupt zu beeinflussen und zu verändern, sind die Betriebsmittel in chemisch-technologischen Industriezweigen außerdem in der Regel auf einen ganz bestimmten Zweck spezialisiert. Derartige Spezialanlagen machen es aber weitgehend unmöglich, zu einem anderen Verfahren überzugehen. -

Sowohl in mechanisch - als auch chemisch-technologischen Betrieben kommt es immer wieder vor, daß trotz erfolgreicher Probefertigung bzw. gelungener Laboratoriumsversuche die eigentliche Produktionsdurchführung zu qualitativ nicht befriedigenden Ergebnissen führt. In mechanischen Zweigen kann dies einmal daran liegen, daß die technischen Daten und Bedingungen, die in den Konstruktionszeichnungen festgelegt und in den Prototypen verwirklicht sind, in der endgültigen Fertigung nicht genügend beachtet oder infolge unzureichender Überwachung nicht eingehalten werden. ²⁾ Zum anderen bringt jede massenhafte Fertigung gewöhnlich auch andere Bedingungen und vor allem neue Fehlermöglichkeiten mit sich. Während man in der Nullserie beispielsweise nur einzeln geprüfte Teile verwendet und daraus das Endprodukt zusammenbaut, setzen sich bei einer Produktionsdurchführung in großem Rahmen plötzlich Fehler durch, die bei der statistischen Prüfung der Werkstoffe nicht erfaßt worden sind. - Ähnliches gilt auch für die chemischen Prozesse. Hier kann etwa eine mangelhafte Vorbereitung der Katalysatoren oder der Einfluß von Kontaktgiften

1) Vgl. Hennig, K. W.: Betriebswirtschaftslehre der industriellen Erzeugung, a.a.O., S. 129.

2) Vgl. Krauss, W.: a.a.O., S. 411.

zu unerwarteter Fehlfabrikation führen. Derartige Unzulänglichkeiten in der Fertigung, die dann im Falle mechanischer Bearbeitung zu Qualitätsmängeln in der Form und Funktionsfähigkeit, bei der Produktion gestaltloser chemischer Erzeugnisse zu Abweichungen in der Stoffzusammensetzung führen, lassen sich nie ganz ausschalten. Mit ihnen muß auch die garantielleistende Unternehmung rechnen. Nur hat diese besonders darauf zu achten, daß sich die Fertigungsfehler in minimalen Grenzen halten. Sie sollte daher Vorsorge treffen, daß wenigstens sämtliche Fehlfabrikate im Anschluß an die Produktionsdurchführung eliminiert werden.

7. Kontrolle der Fertigung

Die Möglichkeit einer Gütegewähr und auch das daraus erwachsende Garantierisiko wird in entscheidendem Maße von der Kontrolle des Fertigungsverfahrenes sowie einer laufenden Prüfung des Produktionsergebnisses in seinen wichtigsten Etappen bestimmt. Die Fertigungskontrolle hat mit dafür zu sorgen, daß trotz der oben erwähnten Schwierigkeiten in der Produktionsdurchführung garantiefähige Erzeugnisse hergestellt und an die Abnehmer geliefert werden. Möglichst alle Fehlfabrikate sollten durch ein wirkungsvolles Kontrollsystem ermittelt und ausgeschieden werden. Für sie kann keine Garantieleistung übernommen werden; sie müssen notfalls als Waren zweiter Wahl oder unter einer anderen Markierung sowie ohne Gütegewähr vertrieben werden.

Die Beseitigung eines Mangels, der später vom Verwender aufgrund einer Garantievereinbarung geltend gemacht wird, verursacht meist erheblich höhere Kosten als die Ermittlung desselben Fehlers noch innerhalb des Betriebes. Eine gut organisierte und exakt arbeitende Gütekontrolle trägt also viel dazu bei, die Häufigkeit der Garantiefälle zu vermindern und hilft, die Garantiekosten zu senken.¹⁾ Sorgfältige Über-

1) Vgl. Krüger, G.: Erfassung und Verrechnung von Ausschuß, a.a.O., S. 17. Siehe auch Giesecke, H.: a.a.O., S. 51; Stolz, W.: Die Garantie für die Qualität technischer Erzeugnisse im Einzelhandelskauf, Diss. Potsdam-Babelsberg 1957, S. 155.

wachung kann demnach das Garantierisiko erheblich beschränken, indem sie verhindert, daß nicht erkannte Mängel während der Benutzung des Erzeugnisses zu dessen Gebrauchsunfähigkeit und damit zu Garantieansprüchen führen. Denn vielfach beruhen Garantieschäden auf Fehlern, die bei einer größeren Sorgfalt des Herstellers festzustellen waren. Deshalb wird die Überwachung des Produktionsablaufes - vom Materialeingang bis zur Endabnahme - gerade von garantieleistenden Unternehmungen sehr genau durchgeführt.

Dennoch kann sich für die Unternehmung gelegentlich die Überlegung ergeben, ob sie nicht in gewissen Grenzen den Kontrollaufwand senken und dafür höhere Garantiekosten bewußt in Kauf nehmen soll. Das Optimierungsproblem lautet also: Soll eine völlig lückenlose Überwachung mit einem gewaltigen Kontrollapparat und einem großen Aufwand durchgeführt werden oder sollen statt dessen die Prüfungen reduziert und damit eventuell höhere Garantieansprüche in Kauf genommen werden.

Bevor im folgenden auf einzelne konkrete Kontrollmaßnahmen in den verschiedenen Industriezweigen eingegangen werden kann, soll noch kurz auf die wesentlichsten Fehlerarten hingewiesen werden. Denn eine Unternehmung kann eigentlich erst dann eine Garantieleistung für ihre Erzeugnisse übernehmen, wenn diese wirklich in einwandfreier Qualität gefertigt und geliefert werden. Um dies zu erreichen, ist es vor allem notwendig, die Fehlermöglichkeiten im eigenen Betrieb zu erkennen und Maßnahmen zu treffen, um die Fehler entweder zu vermeiden oder aber wenigstens zu erfassen. ¹⁾ Falls die Ursachen der Mängel nicht erkannt werden, ist eine wirksame Ausschußverhütung unmöglich, und es wird immer wieder zu Garantieansprüchen kommen.

¹⁾ Vgl. Lawrence, O.: Qualität und Produktionskosten, in: Zeitschrift für wirtschaftliche Fertigung, 57. Jg. 1962, Nr. 10, S. 465.

a) Katalog möglicher Fehlerarten

Die Art, Höhe und Häufigkeit von Fehlern - und damit zusammenhängend die Ursachen von Garantieansprüchen - hängen von einer Vielzahl von Faktoren ab. In der Praxis gibt es nur wenige Fälle, in denen die Herstellung eines Fehlfabrikates auf eine einzige Quelle allein zurückzuführen ist. Vielmehr bestehen meist mehrere Gründe für die Produktion fehlerhafter Erzeugnisse. Denn "eine stets optimale Faktorkombination, ein immer planvoller und völlig störungsfreier Fertigungsablauf, und damit eine ständig optimale Leistungserstellung, sind in der Praxis nicht zu verwirklichen." ¹⁾ Praktisch können überall Fehler vorkommen, so daß es schwierig ist, eine erschöpfende Aufstellung zu bringen. Daneben bestehen außerdem verschiedene Möglichkeiten, diese Vielfalt von Fehlerarten und -ursachen in eine logische Ordnung zu bringen.

So kann zunächst einmal zwischen technischen und ökonomischen Fehlleistungen unterschieden werden. Bei einer technischen Fehlfabrikation ist der eigentliche Zweck der Fertigung verfehlt worden, d. h. die Erzeugung entspricht in qualitativer oder sonstiger Hinsicht nicht den Anforderungen des Marktes. Ökonomische Fehlleistungen liegen dagegen dann vor, wenn sich ein technisch vollkommenes Produkt nicht verkaufen läßt. Diese Art von Fehlfabrikation ist jedoch für unsere Untersuchung nicht von Bedeutung.

Die Ursachen für beide Arten von Fehlleistungen können in der Beschaffenheit, im Verhalten und im Einsatz sämtlicher Produktionsfaktoren zu suchen sein. Daher kann man in Anlehnung an Gutenberg ²⁾ auch eine Einteilung der Fehlfabrikate ent-

1) Krüger, G.: Erfassung u. Verrechnung von Ausschuß, a.a.O., S. 22. Siehe hierzu auch Kalveram, W.: Industriebetriebslehre, a.a.O., S. 359; Hennig, K. W.: Betriebswirtschaftliche Organisationslehre, Berlin-Göttingen-Heidelberg 1957, S. 64; Etmer, H. Chr.: a.a.O., S. 148; Kaschirin, A. J.: a.a.O., S. 92.

2) Vgl. Gutenberg, E.: Grundlagen der Betriebswirtschaftslehre, 1. Bd., a.a.O., S. 11 ff.

sprechend der sie verursachenden Produktionsfaktoren treffen. Dies führt dann zu werkstoff-, arbeits-, betriebsmittel-, leitungs-, planungs- und organisationsbedingten Fehlern.

Zu einer anderen Gruppierung kommt Krüger ¹⁾, indem er zwischen technisch nicht auszuschaltenden und aus Wirtschaftlichkeitserwägungen unvermeidbaren Fehlleistungen unterscheidet. Technisch nicht auszuschließende Fehlfabrikate treten beispielsweise in Anlaufstadien oder bei Umstellungen der Fertigung sowie aufgrund des Fehlens von zerstörungsfreien Prüfverfahren auf. Daneben kommen Mängel jedoch auch dort vor, wo ihre völlige Ausschaltung technisch möglich ist, diese sich aber aus verschiedenen Gründen wirtschaftlich nicht vertreten läßt; beispielsweise weil ihre völlige Beseitigung durch ständige, umfassende Kontrollen einen unverhältnismäßig hohen Aufwand verursachen würde.

Schließlich ließe sich auch noch eine Zuordnung im Hinblick auf betrieblich beeinflussbare und unbeeinflussbare Ursachen der Fehlproduktion treffen. ²⁾

Wir wollen uns jedoch keinem dieser Ordnungsgesichtspunkte anschließen, da es sich nach der ganzen Anlage unserer Untersuchung anbietet, die Fehler nach ihrem Entstehen innerhalb der verschiedenen Fertigungsbereiche einzustufen. Damit gelangen wir zugleich zu einer Unterscheidung zwischen Fehlleistungen, die entweder in der Fertigungsstruktur oder im Fertigungsablauf begründet sind, wie nachstehende Aufstellung zeigt.

Im einzelnen Betrieb kann durch eine genaue statistische Erfassung und Aufschlüsselung der Garantiefälle viel dazu beigetragen werden, die hauptsächlich vorkommenden Fehlerarten und -ursachen zu ermitteln. Gelingt es daran anschlie-

1) Vgl. Krüger, G.: Erfassung und Verrechnung von Ausschuß, a.a.O., S. 22.

2) Vgl. Elsner, T.: a.a.O., S. 13 ff.

Katalog wesentlicher Fehlerarten

Fehlerbereiche	Fehlerarten bzw. -ursachen
<u>Fertigungsstruktur</u>	
Betriebsmittel	Ungenügende Leistungsfähigkeit, Überalterung u. Abnutzung der einzelnen Betriebsmittel. Disharmonie zwischen den Betriebsmitteln.
Arbeitskräfte	Fehlerquellen in Verbindung mit den Arbeitenden selbst: Geringe Eignung, Indisponiertsein. Fehlerquellen in Verbindung mit den Arbeitsbedingungen: Ungünstige Gestaltung von Arbeitsplatz, -verfahren, -tempo und -zeit. Fehlerquellen in Verbindung mit dem Arbeitsentgelt: Falsche Arbeitsplatzbewertung, Akkordlöhne.
Unternehmensführung	Fehler in Planung und Organisation, Festlegung nicht gerechtfertigter Güteanforderungen.
<u>Fertigungsablauf</u>	
Vorstadien der Fertigung	Komplizierte, zu Fehlern neigende Konstruktionen, falsche Übertragung von Versuchs- oder Konstruktionsergebnissen in die Fertigung. Mangelhafte Fertigungsvorbereitung, insbesondere bei der Festlegung der Arbeitsgänge, Arbeitszeiten u. Arbeitsmittel.
Materialwirtschaft	Verwendung ungeeigneter Materialien bzw. Einsatzstoffe, hervorgerufen durch falsche Beschaffung, Lagerung u. Kontrolle; innerbetriebliche Transportschäden.
Produktionsdurchführung	Ungenügende Beherrschung der Betriebsmittel und des Verfahrens, mangelnde Beherrschbarkeit des gesamten Produktionsprozesses; Umstellungen in der Produktion; Einbau schwacher oder fehlerhafter Teile.
Fertigungskontrolle	Zu seltene oder oberflächliche Kontrollen; ungenaue Prüfinstrumente, fehlerhafte Meßergebnisse.
Verpackung	Beschädigungen bei Lagerung oder Transport, hervorgerufen durch falsche oder mangelhafte Verpackung.

Bend, durch geeignete Maßnahmen diese Gründe fehlerhafter Produktion zu beseitigen, ist ein entscheidender Schritt zur Senkung der Garantieansprüche und -kosten getan.

b) Kontrollmaßnahmen

Die Garantieleistung macht es - wie bereits erwähnt - erforderlich, daß sämtliche Fehlfabrikate ausgesondert werden und nur diejenigen Produkte weiterverarbeitet oder ausgeliefert werden, die in ihrer Funktion oder Zusammensetzung den notwendigen Normen oder den speziellen Vereinbarungen entsprechen. Da nun in den einzelnen Industriezweigen jeweils unterschiedliche Arten von Fehlleistungen dominieren und außerdem die Möglichkeiten zur Durchführung entsprechender Kontrollmaßnahmen je nach Betriebstyp variieren, ist eine generalisierende Betrachtung wenig ergiebig. Erst ein differenzierendes Vorgehen führt zu Aussagen über die Bedeutung der Fertigungskontrollen für die Erzeugnisgüte in den einzelnen Branchen. Deshalb erscheint es angebracht, die Überwachung der Fertigung in Verbindung mit der vorherrschenden Technologie zu betrachten, zumal wir bereits die eigentliche Produktionsdurchführung unter demselben Gesichtspunkt erörtert haben.

Allgemein gilt, daß eine Gütegewähr selbstverständlich auch höhere Anforderungen an die Arbeit der Prüfer sowie die Genauigkeit der Meßgeräte stellt. In mechanisch-technologischen Zweigen muß auf die genaue Einhaltung der konstruktionsbedingten und vertraglich zugesicherten Maße, Formen und Gewichte, in chemisch-technologischen Betrieben auf die Eigenschaften und Zusammensetzung der Erzeugnisse geachtet werden. Doch muß ergänzend betont werden, daß nicht die Kontrolle als solche, sondern die vorangegangene Fertigung letztlich für die Güte des Produktes verantwortlich ist. Denn nur dort, wo das Erzeugnis entsteht, kann ein direkter Einfluß auf seine Qualität genommen werden. Die Kontrolle hat lediglich die Funktion einer zusätzlichen Sicherung. Sie soll helfen, die

Produktion beherrschbarer zu machen, so daß schließlich alle Erzeugnisse den gestellten Güteanforderungen genügen. Qualität kann aber niemals nachträglich in ein Produkt "hineingeprüft", sondern sie muß von vornherein "hineingefertigt" werden.¹⁾

Während nun bei mechanischer Technologie eine Kontrolle nach jedem Arbeitsgang möglich ist, kann diese in chemisch-technologischen Industriezweigen vielfach überhaupt erst am Ende des Produktionsprozesses durchgeführt werden. An Stelle der laufenden Nachmessungen des Werkstückes bei mechanischer Bearbeitung muß man sich in der chemischen Industrie mit Probenahmen und Laborkontrollen begnügen. In jüngster Zeit ist es allerdings auch hier dank des Fortschrittes in der Meß- und Regeltechnik möglich, die zeitraubenden und nur periodisch durchführbaren chemischen Analysen durch laufende Untersuchungen in Verbindung mit kontinuierlichen physikalischen Meßverfahren zu ersetzen. Dies geschieht vor allem deshalb, weil die Reaktionen zwischen Probenahme und Wirksamwerden der Korrekturmaßnahmen weiterlaufen und sich somit die Verfahrensbedingungen in der Zwischenzeit bereits wieder geändert haben können.²⁾ Daher werden neuerdings auch die chemischen Prozesse in ihren wichtigsten Teilphasen mit Hilfe technischer Instrumente laufend überwacht. Ein Kontrollorgan zeigt in kurzen Abständen Meßwerte auf und löst bei Abweichungen, die über die Toleranzgrenzen hinausgehen, selbsttätig die notwendigen Korrekturen aus.

In mechanisch-technologischen Betrieben ist eine genaue Messung des Fertigungsobjektes zwar leichter möglich. Dafür treten hier jedoch andere Schwierigkeiten auf. Wichtig ist es

1) Vgl. Moll, H.: Fertigung - Verwirklichung schöpferischer Gedanken, in: VDI-Berichte, 1961, Nr. 52a, S. 10; Herwig, E.: Qualitätskontrolle als organisatorisches Problem, in: Zeitschrift für Organisation, 30. Jg. 1961, Nr. 4, S. 122.

2) Vgl. Riebel, P.: Industrielle Erzeugungsverfahren in betriebswirtschaftlicher Sicht, a.a.O., S. 120.

zunächst, die Kontrollen so in die Fertigung einzufügen, daß durch die Prüfung der Werkstücke auf Maßgenauigkeit und Zeichnungsgerechtigkeit der Fertigungsfluß im Betrieb nicht gestört wird. ¹⁾ Daneben ist aus technischen Gründen sowie aus Wirtschaftlichkeitsüberlegungen meist eine vollständige Kontrolle während und nach der Fertigung nicht durchführbar. Weit verbreitet sind daher Stichprobenkontrollen, bei denen lediglich ausgewählte Erzeugnisse auf einzelne oder sämtliche Güteanforderungen hin untersucht werden. Eine echte statistische Qualitätskontrolle kann aber mit Erfolg nur dort angewendet werden, wo eine massenhafte Fertigung vorliegt, die das Sammeln statistischer Werte überhaupt erlaubt. ²⁾

Hinsichtlich der organisatorischen Gestaltung der Kontrollen sollte beachtet werden, daß diese möglichst früh einsetzen und zudem mit fortschreitendem Fertigungsgang zunehmen. Je frühzeitiger nämlich der Ausschuß auf dem Wege vom Rohstoff zum Fertigfabrikat erkannt wird, in desto höherem Maße wird unproduktiver Material- und Arbeitseinsatz vermieden. ³⁾ Vielfach ist dann auch die Möglichkeit der Rückgewinnung des Materials noch größer. Aus diesen Gründen werden mit fortschrei-

1) Vgl. Steiben, J.: Die Qualitätskontrolle in der Fertigung, in: Die Maschine, AGT-Anzeiger, 13. Jg. 1959, Nr. 7/8, S. 41; Vgl. auch Hohmann, A.: Neuzeitliche statistische Qualitäts- und Güteüberwachung in der Gießerei, in: Gießerei-Praxis, 1958, Nr. 13, S. 259.

2) Vgl. Schaafsma, A. H.: Aufgaben und richtige Anwendung der statistischen Qualitätskontrolle, a.a.O., S. 505. Siehe auch Pistorius, G.: Einflußnahme eines Großverbrauchers auf das Qualitätsdenken der Zulieferanten, in: Zeitschrift für wirtschaftliche Fertigung, 10. Jg. 1965, Nr. 1, S. 34.

3) Vgl. Kalveram, W.: Kostenrechnung in der Fahrzeugindustrie, a.a.O., S. 171. Siehe hierzu auch Hennig, K. W.: Betriebswirtschaftliche Organisationslehre, a.a.O., S. 63 f.

tender Wertmehrung des Produktes die Kontrollmaßnahmen ständig schärfer und häufiger, um Geldverluste zu vermeiden.¹⁾ So finden beispielsweise in der Teilefertigung weniger Kontrollen als in der Montage statt, und besonders die abschließenden Fertigungsgänge, welche die endgültige Maßgenauigkeit sichern sollen, unterliegen einer intensiven Überwachung.

8. Verpackung

Die Verpackung ist in vielen Fällen für die Qualität des Produktes von wesentlicher Bedeutung. Da sie außerdem bei vielen Erzeugnissen zu einem Stück der Fertigung geworden ist, sollen die Auswirkungen der Garantieleistung auf die Verpackung am Schluß der Betrachtung des produktionswirtschaftlichen Bereiches erörtert werden, obgleich die Verpackung daneben auch zu einem großen Teil noch absatzwirtschaftliche Aufgaben zu erfüllen hat.²⁾ Doch gerade bei Waren, welche mit einer Gütegewähr versehen sind, besteht die wesentlichste Funktion der Verpackung darin, die einwandfreie Qualität - besonders im Falle empfindlicher und komplizierter Geräte - auch während des Transportes und teilweise noch während der Verwendung zu sichern. Deshalb haben vor allem diejenigen Hersteller, welche eine Garantie für ihre Erzeugnisse übernehmen, ein besonderes Interesse daran, die Ab- und Verpackung ihrer Waren selbst auszuführen. Denn nur dann können sie auch wirklich für die Qualität und Quantität derselben eintreten.³⁾ Anderenfalls besteht durchaus die Möglichkeit, daß die Erzeugnisse nicht ordnungsgemäß verpackt oder sogar noch auf dem Weg zum Verwender vertauscht oder auf unlautere Weise verfälscht wer-

-
- 1) Vgl. Leitner, F.: Betriebslehre der kapitalistischen Großindustrie, a.a.O., S. 101.
 - 2) Siehe hierzu Schäfer, E.: Die Verpackung als Problem der Absatzwirtschaft, in: Werben und Verkaufen, Seidels Reklame, 22. Jg. 1938, Nr. 5, S. 192 f.
 - 3) Vgl. Mellerowicz, K.: Betriebswirtschaftslehre der Industrie, Bd. 1, a.a.O., S. 413.

den. Gegen letztgenannte Gefahr sowie gegen vorzeitige und unsachgemäße Öffnung der Verpackung sichern sich viele Hersteller zusätzlich noch durch eine Plombierung.

Bei der Wahl des Verpackungsmaterials stellt sich jeweils die Frage, welchen Beanspruchungen in Form von Stoß, Sturz, Korrosion u. dgl. die Verpackung gewachsen sein muß. Während gewöhnlich Güte und Art des Materials auf eine normale Strapazierung abgestimmt sind, um die Materialkosten niedrig zu halten, wird man im Falle einer Garantiezusage häufig weniger nach den Kosten als vielmehr nach Haltbarkeit und Sicherheit fragen. Es gilt hier in erster Linie, die Ware zu schützen, sie vor Beschädigung und Verderb zu bewahren. ¹⁾

Neben dem Aufbau und dem Ablauf der Fertigung ist die Art und Form der Verpackung vor allem von den physikalischen und chemischen Gegebenheiten des betreffenden Erzeugnisses abhängig. Denn in der Regel verlangen die Wareneigenschaften eine besondere, auf sie abgestimmte Verpackung. Aus diesem Grunde geht man auch in jüngster Zeit vielfach von den herkömmlichen Verpackungsmaterialien ab und verwendet statt dessen Spezial-, häufig Schaumstoffe, die eine hohe Elastizität besitzen und vielfach auch ein Eindringen von Wasser verhindern. Hier sei an die schlag- und schüttelfesten oder sogar wasserdichten Verpackungen vieler Produkte mit Qualitätsgarantie erinnert, wie beispielsweise Meß- und Prüfgeräte sowie Rundfunk- und Fernsehrohren. Auf diese Weise sind die Erzeugnisse vor äußeren Einflüssen geschützt, und eine Qualitätsbeeinträchtigung ist während der Lagerung, auf dem Transport und weitgehend noch bei der späteren Benutzung ausgeschlossen. ²⁾

-
- 1) Vgl. Schneeberger, P. M.: Sortiment, Produkt, Verpackung und Warenmanipulation, in: Der Markenartikel, 24. Jg. 1962, Nr. 8, S. 649. Vgl. auch Leitherer, E.: Absatzlehre, a.a.O., S. 27; Männicke, A.: Die Warenverpackung als ein Faktor der betrieblichen Absatzpolitik, Berlin 1957, S. 30 ff.
 - 2) Vgl. Schürmann, H.: Der Einfluß der Verpackung auf Fertigung, Vertrieb, Werbung und Verbraucher, in: Zeitschrift für wirtschaftliche Fertigung, 60. Jg. 1965, Nr. 11, S. 581. Vgl. auch o. V.: Weichschaumverpackung - wasserdicht, in: Wirtschaft und Technik, 14. Jg. 1966, Nr. 9, S. 6.

Zusätzlich zu den erwähnten Vorteilen eines größeren Schutzes und einer längeren Haltbarkeit, welche bei einer Gütegewähr äußerst wichtig sind, zeichnet sich eine gut verpackte Ware auch durch eine bessere Ansehnlichkeit aus. Ferner bietet sich auf diese Weise eine gute Gelegenheit, die Qualitäts-garantie sowie zur Unterstützung derselben die jeweilige Erzeuger- oder Erzeugnismarke deutlich sichtbar anzubringen. ¹⁾

4. Kapitel: Auswirkungen der Garantieleistung auf ===== den Absatzbereich =====

A. Typologische Betrachtung der garantiefähigen bzw. garantiebedürftigen Waren

Bereits im vorigen Kapitel bei der Behandlung der produktionswirtschaftlichen Auswirkungen von Garantieleistungen leuchteten an vielen Stellen auch die mit einer derartigen Maßnahme verbundenen absatzwirtschaftlichen Konsequenzen auf. Dies ist insofern nur natürlich, als es kaum produktionswirtschaftliche Fragen gibt, die nicht zugleich ihren Niederschlag auch im merkantilen Bereich finden. Schäfer umschreibt diesen Sachverhalt folgendermaßen: "Produktionswirtschaft und Absatzwirtschaft erscheinen zwar äußerlich, technisch-organisatorisch, als getrennte Felder; ökonomisch jedoch bilden sie eine Einheit, ein Ganzes." ²⁾ Eine strenge Trennung zwischen Produktions- und Absatzbereich kann im einzelnen Betrieb auf-

1) Vgl. Kruse, A.: Die Produktdifferenzierung in Theorie und Praxis, Freiburg 1960, S. 73. Vgl. auch Sundhoff, E.: Absatzorganisation, a.a.O., S. 25.

2) Schäfer, E.: Produktionswirtschaft und Absatzwirtschaft, a.a.O., S. 548.

grund der bestehenden Notwendigkeiten oder lediglich aufgrund der traditionellen Überlieferung zwar in organisatorischer Hinsicht durchgeführt werden. Vom wirtschaftlichen Standpunkt muß man jedoch immer eine ganzheitliche Betrachtung anstreben; man muß den ganzen Unternehmungsbereich vor Augen haben. Dann ergibt sich aber nahezu zwangsläufig eine Verbindung von produktions- und absatzwirtschaftlichen Teilgebieten.¹⁾ Zwischen Produktion und Absatz besteht im einzelnen Betrieb stets ein Verhältnis engen Zusammenwirkens.

Wenn wir nun im folgenden unser Hauptaugenmerk auf die Beziehungen zwischen Gütegewähr und Absatzbereich richten, so darf nicht übersehen werden, daß es selten die Garantieleistung allein ist, welche bestimmte absatzorganisatorische oder -politische Maßnahmen erfordert. Daneben machen sich hier in starkem Maße auch die vorher erörterten produktionswirtschaftlichen Voraussetzungen der Garantie geltend. Nachdem diese zunächst im Produktionsbereich die Gütegewähr begünstigten oder überhaupt erst ermöglichten, schlugen sie sich später außerdem im Absatzbereich nieder. Daher sollte selbst bei einer mehr isolierten Betrachtung der absatzwirtschaftlichen Konsequenzen der Garantieleistung nicht außer acht gelassen werden, daß man den Absatz eigentlich nur in Beziehung zu den vorangegangenen Phasen des Produktionsprozesses sehen kann.

Neben diesen spezifischen Bedingungen der Fertigung gehen schließlich auch von den Eigenarten der abzusetzenden Betriebsleistungen starke Einflüsse auf die Gestaltung des gesamten Absatzbereiches aus.²⁾ Deshalb darf bei einer

1) Vgl. Kropff, H. F. J.: Absatzwirtschaftlich denken heißt Produktion, Vertrieb, Werbung und Verkauf harmonisieren, in: Neue Betriebswirtschaft, 4. Jg. 1953, Nr. 5, S. 88.

2) Vgl. Schäfer, E.: Absatzwirtschaft, a.a.O., S. 315.

realistischen Gestaltung des Absatzbereiches eine warentypologische Analyse nicht fehlen. Aus ihr ergeben sich ebenfalls wichtige Schlüsse für zahlreiche absatzorganisatorische und -politische Maßnahmen. Gerade die Möglichkeit oder Notwendigkeit von Garantiezusagen sowie die entsprechende Einrichtung von Absatzorganen, welche Garantiereklamationen überprüfen und Schäden beheben, hängen vielfach von den Eigenschaften der verkauften Ware ab. Da der Hersteller die Gütegewähr in der Regel freiwillig übernimmt, wird er deren konkrete Ausgestaltung verständlicherweise nur mit Rücksicht auf die besonderen Verhältnisse seiner Fertigung, vor allem aber auch seiner abzusetzenden Erzeugnisse vornehmen.¹⁾

Aus diesem Grunde sowie ganz allgemein zur besseren Veranschaulichung soll daher im folgenden ein typologisches Bild der garantiebedürftigen bzw. der garantiefähigen Ware aufgezeichnet werden. Unsere Absicht ist es primär, zu differenzierten Aussagen über die garantiebedürftigen Erzeugnisse zu gelangen. Dabei wird es sich jedoch zeigen, daß in manchen Fällen - trotz des Bestehens einer Garantiebedürftigkeit - die Übernahme einer derartigen Zusatzleistung unmöglich ist, weil bestimmte Wareneigenarten dem entgegenstehen. Sobald nämlich vom technischen Standpunkt eine Gütegewähr nicht verantwortet werden kann, muß in der Regel auf eine ausdrückliche Garantie-zusage verzichtet werden, selbst wenn die Abnehmer ein Interesse an einer solchen Zusatzleistung haben. Das Erzeugnis ist dann im gewissen Sinne zwar garantiebedürftig, aber eben nicht garantiefähig.

Man könnte somit die Garantiefähigkeit als den engeren Begriff ansehen, denn - wie erwähnt - sind nicht alle garantiebedürftigen Waren zugleich auch garantiefähig. Während die Garantiefähigkeit im wesentlichen warenimmanent ist, scheint sich die Garantiebedürftigkeit eher aus dem Verhältnis zwischen Hersteller und Verwender der Ware zu ergeben. Beim ersten Begriff liegt die Betonung darauf, ob die Wareneigenschaften überhaupt eine Güte-

1) Vgl. Stolz, W.: Garantie und ihre Abgrenzung zur gesetzlichen Gewährleistung, a.a.O., S. 44.

gewähr gestatten; im zweiten Fall geht es vor allem darum, ob das Erzeugnis aus absatzwirtschaftlichen Überlegungen mit einer solchen versehen werden sollte.

1. Auswahl und Zusammenstellung der ökonomisch wesentlichen Warenmerkmale

Bei unserer warentypologischen Betrachtung wollen wir wieder von einem in der Realität erkannten Typus, nämlich der garantiebebedürftigen Ware, ausgehen und diesen dann rückwärts-schreitend mit Hilfe charakterisierender Merkmale umschreiben.¹⁾ Es geht uns also weniger darum, Typen zu konstruieren, als vielmehr darum, den aus der Wirklichkeit gewonnenen Typus anhand wesentlicher Merkmale zu untersuchen und die für ihn charakteristische Merkmalskombination aufzustellen. Selbstverständlich erfordert auch dieses Vorgehen - wie sich am Fall der garantieleistenden Betriebe bereits zeigte - keine schematische, sondern eine an den realen Gegebenheiten ausgerichtete sinnvolle Verbindung der Merkmale. Anhand aus der Praxis herangezogener Beispiele sollen unsere Ausführungen dann jeweils konkretisiert und erhärtet werden. Allerdings weisen diese zur Illustration herangezogenen Waren selten sämtliche Merkmalsausprägungen des übergeordneten, umfassenden Typus der garantiebebedürftigen Ware zugleich auf.

Als erster Schritt auf diesem Wege ist zunächst wieder eine Aufstellung der für diesen Warentyp bedeutsamen Merkmale und ihrer Ausprägungen zu bilden. In Anlehnung an die bei Schäfer²⁾ aufgeführten, sowohl technologischen als auch ökonomisch-kommerziellen Kriterien sind wir zu folgendem Katalog gelangt, der unserer weiteren Arbeit zugrundegelegt werden soll.

1) Vgl. Eisfeld, C.: a.a.O., S. 303; Knoblich, H.: a.a.O., S. 698.

2) Vgl. Schäfer, E.: Absatzwirtschaft, a.a.O., S. 289 ff. Siehe hierzu auch Schnutenhaus, O. R.: Absatzpolitik und Unternehmungsführung, a.a.O., S. 164 ff; Maynard, H. H.; Beckman, T. N.: a.a.O., S. 30.

Charakteristische Merkmale und ihre Ausprägungen zur Umschreibung der garantiebedürftigen bzw. garantiefähigen Waren

Merkmale	Merkmalsausprägungen
I. Technische Merkmale	
Technische Gestalt	Komplizierte Güter - einfache Güter
Ausmaß der Empfindlichkeit	Empfindliche Güter - unempfindliche Güter
II. Ökonomisch-kommerzielle Merkmale	
Dauer der Nutzung	Gebrauchsgüter - Verbrauchsgüter
Wert der Ware	Große (bedeutende) Objekte - kleine (inferiore) Objekte
Bekanntheitsgrad der Ware	Neue Produkte - eingeführte (vertraute) Produkte
Periodizität des Bedarfs	Waren des täglichen - periodischen - aperiodischen Bedarfs

Die Heranziehung beider Gruppen von Merkmalen ist insofern erforderlich, als nicht nur die bereits in der herkömmlichen Warensystematik verwendeten technologischen, sondern gerade auch die ökonomisch-kommerziellen Gesichtspunkte wesentliche Erkenntnisse über unseren Warentyp vermitteln und außerdem häufig schwerwiegende absatzwirtschaftliche Probleme aufwerfen. "Denn die entscheidenden Warenprobleme knüpfen sich nicht an die tote Ware, sondern an die Beziehungen zwischen ihr und bestimmten Menschengruppen." ¹⁾ Es kommt also meist weniger

1) Schäfer, E.: Die Aufgabe der Absatzwirtschaft, a.a.O., S. 139 f.

auf die technischen oder substantiellen Eigenschaften der Ware allein an, als vielmehr auf die ökonomischen Eigenarten, welche sich aus der Beziehung des Gegenstandes zu den Händlern oder Verwendern ergeben.

a) Technische Gestalt der Ware

Zu den absatzrelevanten Eigenschaften technischer Art zählt zunächst der Aufbau und die Arbeitsweise des Erzeugnisses, also ob es sich um einen komplizierten oder einen relativ einfachen Gegenstand handelt. - Im allgemeinen ist die Notwendigkeit für Garantieleistungen besonders dringlich bei zusammengesetzten technischen Erzeugnissen, die kompliziert in Konstruktion und Gebrauch sind. Denn einerseits sind komplizierte Systeme - wie bereits erwähnt - ihrer Natur nach unzuverlässig, weil die Wahrscheinlichkeit gering ist, daß eine große Zahl von Komponenten gleichzeitig einwandfrei funktioniert.¹⁾ Andererseits fehlt auch den Verwendern weitgehend das technische Verständnis oder die Erfahrung im Umgang mit derartigen Produkten. Sie sind nur selten in der Lage, diese ordnungsgemäß zu pflegen oder gar kleine Reparaturen selbst vorzunehmen.

Daher leitet sich bereits aus technischen Überlegungen eine hohe Garantiebedürftigkeit ab. Um das Vertrauen der Kunden zu gewinnen, besteht hier für den Anbieter beinahe ein Zwang, eine Garantieleistung zu übernehmen. Diese technisch hochentwickelten Erzeugnisse verlangen in vielen Fällen vom Hersteller die Zusage, daß er auch nach dem Kauf für ihr Funktionieren einsteht. Hinzu kommt, daß die immer komplizierter werdenden Gegenstände, deren Eigenschaften selbst für den Fachmann ohne nähere Erprobung nicht erkennbar sind, eine echte Warenkenntnis der Verwender in zunehmendem Maße ausschließen. Je weniger aber die Besichtigung der Ware Aufschluß über ihre Qualität gibt, desto mehr ist der Käufer

1) Vgl. Krauss, W.: a.a.O., S. 410.

neben einer fachgerechten Beratung auf ein ihm Sicherheit gebendes Garantieverprechen angewiesen.¹⁾ Mit zunehmender Kompliziertheit der Güter nimmt also auch die absatzwirtschaftliche Bedeutung der Gütegewähr zu. Viele modernen Geräte können nur an breite Kreise abgesetzt werden, wenn die Kunden die Gewißheit haben, daß die Waren mindestens während der Garantiezeit die volle Leistung erbringen und daß sich der Hersteller auch noch nach dem Verkauf um sie kümmert. Deshalb findet man vor allem bei technisch komplizierten Gebrauchsgütern, wie Automobilen, Rundfunk- und Fernsehgeräten oder Kühlschränken, in hohem Maße Garantieverpflichtungen für ein einwandfreies Funktionieren.²⁾

Fraglich ist es jedoch, ob diese Waren auch in gleichem Maße eine Garantiefähigkeit besitzen. Denn mit zunehmender Kompliziertheit und Verfeinerung wächst stets die Möglichkeit von Fehlfabrikation, und das Garantierisiko nimmt entsprechend zu. Es wird aufgrund der erhöhten Anfälligkeit für den Hersteller immer schwieriger, allen Garantieforderungen nachzukommen, da sowohl die Konstruktion als auch das Material dem oft entgegenstehen.

Zu beachten ist ferner, daß das technische Verständnis je nach dem Grad der Technisierung von Land zu Land schwanken kann. Hierauf müssen die Träger der Garantieleistung besonders im Export Rücksicht nehmen.³⁾ Einmal können sie die Garantiefähigkeit durch geeignete konstruktive Maßnahmen - eventuell auf Kosten der Leistungsfähigkeit - verbessern, zum anderen können sie diesem Umstand durch entsprechende Gestaltung der Garantieklauseln Rechnung tragen.

1) Vgl. Mehlem, G.: a.a.O., S. 146. Vgl. auch Bodmer-Lenzin, W.: Vergleichende Qualitätsprüfung, in: Der Markenartikel 1963, Nr. 11, S. 1031.

2) Vgl. Leitherer, E.: Absatzlehre, a.a.O., S. 23. Siehe auch Mellerowicz, K.: Betriebswirtschaftslehre der Industrie, 1. Bd., a.a.O., S. 440; Seyffert, R.: Werbelehre, a.a.O., S. 988.

3) Vgl. Löbel, V.: a.a.O., S. 53.

Zusammenfassend läßt sich somit sagen, daß das Bedürfnis nach einer Gütegewähr in der Regel umso größer ist, je komplizierter Aufbau und Arbeitsweise der Ware sind. Allerdings dürfte dieser zunehmenden Garantiebedürftigkeit vielfach eine sinkende Garantiefähigkeit gegenüberstehen.

b) Ausmaß der Empfindlichkeit

In engem Zusammenhang mit der technischen Gestalt der Ware steht ihre Empfindlichkeit gegenüber äußeren Einwirkungen, wie beispielsweise Temperatur, Feuchtigkeit, Druck oder Stoß. Entsprechend ihrer physikalischen, aber auch chemischen Eigenschaften weisen die einzelnen Produkte durchaus ein unterschiedliches Ausmaß an Empfindlichkeit auf. Uns interessieren hieran nun weniger die rein technologischen Gesichtspunkte, als vielmehr die Auswirkungen, welche von den verschiedenen Graden der Anfälligkeit auf die Absatzgestaltung, insbesondere auf die Gütegewähr ausgehen.

Dabei leuchtet es ohne weiteres ein, daß mit zunehmender Empfindlichkeit die Garantiebedürftigkeit wächst. So bot beispielsweise die alte Handnähmaschine nur geringe Möglichkeiten, verschiedene Arbeitsgänge auszuführen. Dafür war sie aber sehr robust und kaum reparaturanfällig. Die modernen elektrischen Nähmaschinen können hingegen für die unterschiedlichsten Arbeiten - bis zur feinsten Stickerei - herangezogen werden. Sie sind jedoch wesentlich empfindlicher,¹⁾ weshalb die Käufer in höherem Maße an Garantiezusagen interessiert sind. Dieses Beispiel zeigt gleichzeitig, daß die Bedeutung der Gütegewähr im Laufe der Zeit zugenommen hat. Je weiter die technische Entwicklung ging, desto leistungsfähiger, aber auch desto anfälliger wurden viele Erzeugnisse. Eine der Folgen hiervon war ein stärkeres Verlangen der Verwender nach Garantieleistungen. Daneben wurden die Hersteller häufig gezwungen, ihre Erzeugnisse mit genauen Bedienungsanweisungen

1) Vgl. Willemze, F. G.: Der Zusammenhang zwischen Qualität und Organisation, a.a.O., S. 89.

zu versehen sowie auf eine genaue Einhaltung der vorgesehenen Pflege- und Wartungsdienste zu dringen. Auch an die Verpackung wurden immer größere Anforderungen gestellt.

Der Nachteil dieser zunehmenden Empfindlichkeit ist allerdings wiederum eine verminderte Garantiefähigkeit. Je anfälliger die Objekte sind, desto stärker erscheint eigentlich der Grad ihrer Garantiebedürftigkeit, doch in desto geringerem Maße eignen sie sich oft vom technischen Standpunkt für eine Gütegewähr. Deshalb sind die Hersteller auch vielfach nicht bereit, über die gesetzliche Gewährleistungspflicht hinausgehende Zusagen zu machen. Schnell verschleißende oder außerordentlich empfindliche Teile des Fertigerzeugnisses, wie Federn, Sicherungen und Glasteile, schließen sie häufig ganz aus der Garantieverpflichtung aus. Denn die unterschiedslose Einbeziehung dieser meist von Zulieferanten bezogenen Gegenstände in die Gütegewähr kann zu großen wirtschaftlichen Belastungen des Garantiepflichtigen führen.¹⁾

Das gleiche gilt für viele temperatur- oder feuchtigkeitsempfindliche Waren, wie beispielsweise Lebensmittel oder Arzneien. Auch hier werden sich die Hersteller häufig scheuen, weitreichende Garantiezusagen zu geben.

c) Dauer der Nutzung

Das Kriterium der Nutzungsdauer führt zur Unterscheidung in Gebrauchsgüter und Verbrauchsgüter, "wobei unter Gebrauch die durch längere Zeit wiederholbare, unter Verbrauch die einmalige Verwendung zu verstehen ist."²⁾ Während also die Gebrauchsgüter oder auch "durable goods" stets eine mehrmalige Nutzung ermöglichen, sind die Verbrauchsgüter vielfach aus ihrer Substanz heraus zu einem schnellen, in einem Akt zu

1) Vgl. Stolz, W.: Die Garantie für die Qualität technischer Erzeugnisse im Einzelhandelskauf, a.a.O., S. 227.

2) Schäfer, E.: Grundlagen der Marktforschung. Marktuntersuchung und Marktbeobachtung, 4. Aufl., Köln und Opladen 1966, S. 99.

vollziehenden Verbrauch bestimmt. Beispiele für Gebrauchsgüter sind beispielsweise Werkzeuge und Gegenstände der Wohnungseinrichtung, für Verbrauchsgüter Betriebsstoffe und Lebensmittel. Aus dieser Aufzählung wird zugleich deutlich, daß die Unterscheidung dieser beiden Warenkategorien sowohl für die Produktiv- als auch für die Konsumtivsphäre Bedeutung hat. - Diese Unterscheidung beruht ebenfalls noch stark auf naturwissenschaftlich-technischen Gesichtspunkten, doch treten hier bereits die wirtschaftlichen Momente stärker hervor. Dies ist auch daraus ersichtlich, daß die Nutzungsdauer einer Ware vielfach nicht von vornherein angeboren ist, sondern häufig entsprechend der Zielsetzung der Unternehmung festgelegt wird.

Der Hersteller hat es vielfach innerhalb gewisser Grenzen in der Hand, diese Zeitspanne zu vergrößern oder zu verkleinern. Die Nutzungsdauer darf nicht mit der Lebensdauer verwechselt werden; sie braucht keinesfalls gleichbedeutend noch gleichlang mit dieser zu sein. Hierzu bemerkt Schnutenhaus: "Je nach der Materialart kann die Lebensdauer eines Fabrikates verhältnismäßig kurz sein, indem Zersetzungserscheinungen eintreten. Dann ist auch die Nutzungsdauer kurz, da die Nutzungsdauer nicht über die Lebensdauer hinausgehen kann. Umgekehrt aber kann die Lebensdauer eines Fabrikates viel länger sein als die Nutzungsdauer, weil verschiedene... Faktoren zur Abkürzung der Nutzungsdauer führen können." ¹⁾

Die Dauer der Nutzung ist neben der Abschätzung des Ersatz-, Reparatur- und Ergänzungsbedarfs ²⁾ von großer Bedeutung für die Übernahme von Garantieleistungen. Hieraus zeigt sich zugleich, daß derartige Zusicherungen primär bei den technischen Gebrauchsgütern vorkommen. Bei diesen hat es sich weitgehend eingebürgert, daß die Hersteller in den Kaufverträgen

1) Schnutenhaus, O. R.: Absatzpolitik und Unternehmungs-
führung, a.a.O., S. 199 f.

2) Vgl. Schäfer, E.: Betriebswirtschaftliche Marktforschung,
a.a.O., S. 82 f.

über die gesetzliche Gewährleistungspflicht hinausgehende Zusagen machen.¹⁾ Denn je länger eine Ware genutzt wird, desto wichtiger sind sämtliche Dienst- und Zusatzleistungen, welche den Gegenstand in Gebrauch erhalten sollen. Deshalb sind hier auch in erheblichem Maße Garantiezusagen notwendig. Besonders bei Konsumgütern, die einer längeren Nutzung unterliegen, erwarten die Verbraucher vielfach geradezu die Übernahme einer Gütegewähr. "In the consumer durable and semi-durable product categories, where unit prices are comparatively high and purchase frequencies relatively low, it may be difficult to consummate sales unless the manufacturer or dealer, or both, provide a certain amount of service";²⁾ wobei man hier "service" durchaus im erweiterten Sinn auch mit Zusatz- bzw. Garantieleistung übersetzen kann. Allerdings kann für den Hersteller bei der Festlegung der normalen Nutzungsdauer gelegentlich ein Interessenkonflikt zwischen Qualitäts- und Umsatzdenken entstehen. Eine außergewöhnliche Haltbarkeit kann zu einer Verlangsamung des Umsatzzanstieges führen. Dennoch dürfte eine aus dieser Überlegung resultierende geplante Kurzlebigkeit (Obsolescence) verbunden mit dem Fehlen von Garantie- und Kundendienstleistungen bei den meisten Gebrauchsgütern zu Enttäuschungen der Käufer, einer Schädigung des Rufes der Unternehmung sowie auf lange Sicht zu Umsatzeinbußen führen. Denn von der Nutzungsdauer einer Ware und den während dieser Zeit gemachten Erfahrungen hängt vielfach die Wiederholbarkeit der Verkäufe ab.

Bei den Verbrauchsgütern und manchen kurzlebigen Gebrauchsgütern ist sich der Käufer in der Regel darüber im klaren, daß diese in einem Akt verbraucht werden bzw. nur eine kurze Zeit halten. Deshalb wird er hier nur selten Garantieleistungen verlangen. Doch ist auch bei dieser Warenkategorie in jüngster Zeit ein erhöhtes Maß an Garantiezusagen für be-

1) Vgl. Seitz, F.: a.a.O., S. 295.

2) Still, R. R.; Cundiff, E. W.: a.a.O., S. 385. Vgl. auch Buddeberg, H.: Betriebslehre des Binnenhandels, Wiesbaden 1959, S. 77; Thalmann, F. E.: a.a.O., S. 25.

stimmte Eigenschaften festzustellen. Die bereits erwähnten staatlich vorgeschriebenen Qualitätsdeklarationen für bestimmte land- und fischereiwirtschaftliche Erzeugnisse sind ein Symptom hierfür.¹⁾ Sie stellen für die Verbraucher gleichsam eine vom Staat getragene Gütegewähr dar. Sogar leicht verderbliche Verbrauchsgüter, z. B. Eier oder Pralinen, von denen man eigentlich annimmt, daß sie überhaupt nicht garantiefähig sind, werden neuerdings von den Händlern mit einer ausdrücklichen Umtauschgarantie versehen.²⁾ -

Dennoch liegt das Hauptgebiet der Garantieleistungen, sowohl was ihre Notwendigkeit als auch ihr tatsächliches Vorkommen anbelangt, eindeutig bei den technischen Gebrauchsgütern.

d) Wert der Ware

Wesentliche absatzwirtschaftliche Auswirkungen ergeben sich aus der wertmäßigen Bedeutung, welche die Ware im Rahmen des Ausgabenetats des Verbrauchers einnimmt. Die in diesem Zusammenhang mögliche Unterscheidung in große (bedeutende) und kleine (geringfügige) Marktobjekte betrifft also nicht den äußeren Umfang der Ware, sondern ihren Wert bzw. Preis.

"Es geht hier darum, ob die Deckung eines Bedarfes für den Käufer eine große, gewichtige Ausgabe darstellt. Oder ob er den Aufwand als geringfügig ansehen kann, es also keiner besonderen Anspannung seiner Kräfte und damit nicht viel Überlegens bedarf."³⁾ Die Abgrenzung beider Warenkategorien kann allerdings je nach den Einkommensverhältnissen der Verbraucher recht verschieden liegen.

Im Zusammenhang mit der Behandlung der Großobjekte wollen wir gleichzeitig auf die Luxusgüter eingehen. Zwar werden

1) Vgl. Nieschlag, R.: a.a.O., S. 74.

2) Siehe hierzu auch Nystrom, P. H.: a.a.O., S. 195.

3) Schäfer, E.: Betriebliche Marktforschung, a.a.O., S. 85.

diese in der Literatur meist den lebensnotwendigen Gütern gegenübergestellt. Doch leidet diese Einteilung an einer erheblichen Unbestimmtheit, weshalb bereits Schäfer ¹⁾ statt dessen eine Zuteilung zu den absatzwirtschaftlich fruchtbareren Warenkategorien des dringlichen bzw. nicht dringlichen Bedarfs vorschlägt. Da jedoch bei sämtlichen Gegenüberstellungen die Zwecksetzung und Zielrichtung die entscheidende Rolle spielen und zwischen Groß- und Luxusobjekten durchaus Verwandtschaften bestehen können, wollen wir hier beide Kategorien zusammen unter dem Gesichtspunkt ihrer Hochwertigkeit betrachten. Die Großobjekte sind zwar nicht in jedem Fall Luxusgegenstände. Sie können aber mehr oder weniger Luxusgüter sein, "je nachdem ob sie für den nicht vermögenden oder nicht einkommensstarken Käufer repräsentativen Charakter haben oder von Großeinkommensbeziehern tatsächlich verbraucht werden." ²⁾ Für eine Zuordnung in diese Kategorie spielt also neben der Hochwertigkeit gewöhnlich der ausgesprochene Luxuscharakter der Waren eine Rolle.

Von der Bedeutung der abzusetzenden Ware im Rahmen des Ausgabenetats der Käufer, von der daraus abgeleiteten Klassifizierung in bedeutende und inferiore Objekte hängt in entscheidendem Maße auch der Einsatz von Zusatzleistungen durch den Hersteller oder Händler ab. Mit zunehmender Kostspieligkeit der Produkte wachsen dabei einerseits die Anforderungen der Kunden. Je höher der Wert der Hauptleistung ist, umso stärker müssen üblicherweise von den Verkäufern auch Zusatzleistungen übernommen werden. Zu diesen zählen großzügige Garantieleistungen. Besonders bei teuren Gütern mechanisch-synthetischer Fertigung, die meist so konstruiert sind, daß die Kunden vor dem Kauf die Qualität weder prüfen noch beur-

1) Vgl. Schäfer, E.: Absatzwirtschaft, a.a.O., S. 292.

2) Schnutenhaus, O. R.: Absatzpolitik und Unternehmensführung, a.a.O., S. 167.

teilen können, verlangen die Käufer in hohem Maße nach Sicherheit, besonders in Form von Funktions- und Bearbeitungsgarantien. - Andererseits besteht bei zusammengesetzten Gegenständen vielfach ein direkter Zusammenhang zwischen der Höhe des Verkaufspreises und der Kompliziertheit der Ware. Gerade in den hohen Preisklassen sind viele Produkte (z. B. Fotoapparate) besonders kompliziert und daher auch störungsanfälliger, so daß sie dringend einer Garantiezusage bedürfen. Ein Unternehmen, welches hochwertige Fabrikate erzeugt oder diese als Händler vertreibt, sollte seine Kunden auch nach der Belieferung umsorgen. Häufig ist eine weitreichende Betreuung und auch die Erbringung von Garantieleistungen unbedingt erforderlich. ¹⁾ Als Art der Garantieverfüllung können hier Instandsetzung, Umtausch oder Ersatz in Frage kommen.

Großobjekte sind also sowohl aus kaufmännischen Überlegungen als auch meist aufgrund technischer Erfordernisse verstärkt garantiebedürftig. Allerdings nimmt mit zunehmender Hochwertigkeit des Erzeugnisses und der damit verbundenen Verfeinerung wiederum das Risiko der Garantieverpflichtung zu. Je höher der Stückwert der Ware ist, desto bedeutungsvoller ist zwar die Gütegewähr, desto mehr Schwierigkeiten bereitet sie aber häufig dem Träger der Garantie. Hierauf weisen auch Agnew und Houghton hin, indem sie schreiben: "It is with the higher priced items, particularly those that need serving, that the guaranty is most effective and most troublesome." ²⁾

Ein besonders großes Entgegenkommen beanspruchen gewöhnlich die Käufer von Luxusgütern. Selbst wenn die Hersteller hier eine freiere Hand in der formellen Gestaltung ihrer Sachmängelgewähr haben, ³⁾ so müssen sie letztlich bei der Re-

1) Vgl. Stein, H.: Kundendienst in einer Motorenfabrik, in: Zeitschrift für Organisation, 1937, S. 302.

2) Agnew, H. E.; Houghton, D.: a.a.O., S. 233.

3) Vgl. Raiser, L.: a.a.O., S. 287.

gelung von Schäden inner- und außerhalb der Garantieverpflichtung doch großzügig sein und notfalls den Kunden auf dem Kulanzwege zufriedenstellen.

Bei niedrigpreisigen Artikeln besteht dagegen eine geringere Notwendigkeit und kaum ein Verlangen zur Übernahme von Garantieleistungen. Da Kleinobjekte für den Verbraucher unbedeutend sind, legt er auch nur wenig Wert auf eine derartige Zusatzleistung. Diese Waren werden nach Gebrauch oder bei Versagen einfach weggeworfen. Statt weitreichender Haftungsansprüche hat der Käufer bei diesen Gegenständen vielfach ein Interesse an besonders günstigen Preisen. Zugunsten preislicher Vorteile verzichtet er oft gerne auf eine Gütegewähr. Aus diesen Gründen findet man bei inferioren Marktobjekten nur selten eine Gütegewähr. In den Fällen, in denen Hersteller oder Händler auch bei dieser Warenkategorie Garantieleistungen übernehmen, tun sie das meist nur, um Aufmerksamkeit zu erregen.¹⁾

Derartige Überlegungen werden in der Regel bei hochwertigen Erzeugnissen nicht angestellt. Hier bedeutet ein Schaden an dem Kaufobjekt, welcher nicht durch eine Garantiezusage gedeckt ist, gewöhnlich einen großen Verlust. Diese Gefahr versuchen die Käufer meist auszuschließen, indem sie lieber einen höheren Preis zahlen, dafür aber die Möglichkeit der Inanspruchnahme des Verkäufers behalten.²⁾ Bei Großobjekten kommt der Gütegewähr daher eine echte Bedeutung zu. Vor allem bei hochwertigen Industrieprodukten wird die Garantieleistung vielfach für den Absatz der Waren und sogar für die Existenz der Unternehmung zur Voraussetzung. Deshalb nimmt die Garantiezusage hier weitgehend einen festen Platz in den Kaufverträgen ein.³⁾

1) Vgl. Nystrom, P. H.: a.a.O., S. 195.

2) Vgl. Schneider, D.: Beschränkung von Gewährleistungsrechten in Allgemeinen Lieferbedingungen, in: Neue Juristische Wochenschrift, 7. Jg. 1954, Nr. 4, S. 133. Vgl. auch Löbel, V.: a.a.O., S. 79.

3) Vgl. auch Oberparleiter, K.: a.a.O., S. 324.

e) Bekanntheitsgrad der Ware

Dieses Kriterium führt zur Unterscheidung zwischen neuen und eingeführten, vertrauten Waren. Mit der Einteilung in erklärungsbedürftige und geläufige Waren deckt sich diese Gegenüberstellung nur am Rande. Denn während die Erklärungsbedürftigkeit in erster Linie auf der technischen Kompliziertheit oder sonstigen speziellen Erzeugniseigenarten beruht, wird der Bekanntheitsgrad einer Ware doch überwiegend von der Zeitdauer ihrer Einführung im Markt bestimmt. Zwar ist auch bei erklärungsbedürftigen Waren vielfach eine Gütegewähr nötig, doch stehen bei ihnen primär Erklärung und Beratung durch den Verkäufer als absatzfördernde Mittel im Vordergrund. ¹⁾

Demgegenüber halten es die Hersteller neu einzuführender Großobjekte vielfach für notwendig, zusätzlich eine Garantieleistung zu erbringen, um das Mißtrauen der Käufer zu überwinden und ihnen das Gefühl zu geben, kein Risiko einzugehen. ²⁾ Je weniger Arbeitsweise, Aufbau und Bedienung der neuen Ware bekannt sind, desto größer sind die Kaufwiderstände und in desto stärkerem Maße trägt die Gütegewähr dazu bei, Vertrauen und Goodwill zu schaffen. Zu diesem Ergebnis kommen auch Still und Cundiff. Sie schreiben: "For many mechanical products, where the consumer is unable to evaluate quality prior to actual purchase, guarantees are essential elements for successful sales promotion." ³⁾ Diese Ausführungen machen zugleich deutlich, daß neue Waren vielfach nicht so sehr aus technischen, als vielmehr aus ökonomisch-kommerziellen Gründen garantiebe-dürftig sind. Die Gütegewähr wird hier häufig zum Zwecke der Absatzanbahnung herausgestellt.

1) Vgl. Schnutenhaus, O. R.: Absatzpolitik und Unternehmungs-führung, a.a.O., S. 168 f.

2) Vgl. Banning, D.: a.a.O., S. 220.

3) Still, R. R.; Cundiff, E. W.: a.a.O., S. 386.

Die Notwendigkeit einer derartigen Zusatzleistung und ihre praktische Ausgestaltung hängt bei neuen Stoffen oder neuartigen Konstruktionen auch von der Erfahrung ab, welche die Verwender bereits mit ähnlichen Produkten gemacht haben können. Denn dann kann in gewissem Rahmen mit einer sachgemäßen Behandlung gerechnet werden, und eine Reihe von Beschädigungen dürfte ausbleiben, für die sonst eine Garantieleistung übernommen werden muß.

Das gleiche gilt auch für Waren, die bereits seit einer längeren Zeit eingeführt sind. Auch hier ist es u. U. nicht mehr notwendig, potentielle Kunden mit Hilfe der Garantiezusage von der Güte, Leistungsfähigkeit oder Zusammensetzung der Ware überzeugen zu müssen. Durch gute Erfahrungen und entsprechende Mund-zu-Mund-Werbung hat sich die Qualität oft ausreichend genug herumgesprochen, so daß vielfach auf die Garantieleistung verzichtet werden kann. Converse stellt deshalb fest: "After a product has been in general use for some time, prospective customers know what to expect of it. They know what it will do and a guaranty is not necessary to convince them of its performance." ¹⁾ Während also unbekannte Waren, vor allem Großobjekte, meist in hohem Maße garantiebe dürftig sind, kann mit zunehmender Einführungszeit und zunehmender Bekanntheit eventuell eine Einschränkung oder sogar völlige Einstellung der Garantieleistung vom Hersteller erwogen werden.

f) Periodizität des Bedarfs

Unter dem Gesichtspunkt der Bedarfshäufigkeit unterscheidet man zwischen Waren des täglichen, periodischen und aperiodischen Bedarfs. Die Übergänge zwischen diesen Merkmalsausprägungen sind oft fließend, und im Laufe der zeitlichen

1) Converse, P. D.: Selling Policies, a.a.O., S. 227.

Marktverschiebungen findet man bei vielen Gegenständen Veränderungen in bezug auf die Periodizität des Bedarfs. So werden beispielsweise Gebrauchsgüter des aperiodischen Bedarfs, wie Möbel und Uhren, unter dem Einfluß von Werbung und Mode in zunehmendem Maße zu Gegenständen des periodischen Bedarfs; und Waren, die ehemals zum periodischen Bedarf gezählt wurden, rechnet man heute bereits vielfach zum ständigen Bedarf. ¹⁾ Als Beispiele hierfür können Strümpfe und Bücher genannt werden.

Entscheidendes Kriterium für die Abstufung dieser Merkmalsausprägungen ist ihre zeitliche Fälligkeit vom Standpunkt des Bedarfsträgers. Waren des täglichen Bedarfs, zu denen vor allem Lebens- und Reinigungsmittel gehören, unterliegen beispielsweise einem fortwährenden Verbrauch, so daß diese Bedarfsgegenstände in kurzen Abständen immer wieder beschafft werden müssen. Alle diejenigen Gebrauchsgüter, deren Verwendungsdauer sich nicht über viele Jahre erstreckt und die - wie Wäsche oder Haushaltswaren - in regelmäßigen Abständen nach Ersatz drängen, zählt man zu den Waren des periodischen Bedarfs. Hinzu kommen noch diejenigen Verbrauchsgüter, die nur zu gewissen Zeiten Verwendung finden; etwa Backpulver oder seltene Gewürze. Der aperiodische Bedarf schließlich erstreckt sich auf Gegenstände von langer Gebrauchsdauer, welche nur selten oder in einer Generation sogar nur einmal angeschafft werden. Dies gilt beispielsweise für Teile der Wohnungseinrichtung und Schmuckstücke. ²⁾

Man kann nun zurecht annehmen, daß die Abnehmer bei hochwertigen, technischen Waren des periodischen und aperiodischen Bedarfs eher ein Bedürfnis nach einer garantierten, objektiv feststellbaren Qualität haben als bei Waren des laufen-

1) Vgl. Schäfer, E.: Grundlagen der Marktforschung, a.a.O., S. 350.

2) Vgl. Schäfer, E.: Grundlagen der Marktforschung, a.a.O., S. 126.

den Bedarfs. ¹⁾ Da diese Gegenstände nur einem in bestimmten Abständen wiederkehrenden oder sogar nur einmaligen Bedarf unterliegen, verlangen die Kunden beim Kauf nach größtmöglicher Sicherheit. Deshalb verbürgen sich die Hersteller in diesen Fällen neben der Markierung vielfach noch durch ausdrückliche Garantiezusagen für die Güte ihrer Erzeugnisse. Derartige Garantieverprechen findet man bei fast allen technischen Gebrauchsgütern des aperiodischen Bedarfs - von Kühlschränken über Waschmaschinen, Rundfunk- und Fernsehgeräte bis zu Automobilen.

Das gleiche gilt auch für viele Waren des periodischen Bedarfs, sofern diese keinen starken Modeschwankungen unterliegen oder hauptsächlich aus Prestige-Gesichtspunkten gekauft werden. Denn Gegenstände, welche in Form, Ausstattung und Funktion einem schnellen modischen Wandel unterworfen sind, benötigen in geringerem Maße eine Gütegewähr; oft eignen sie sich auch kaum dafür. Mit zunehmenden modischen Ansprüchen werden häufig nur noch geringere Anforderungen an die Haltbarkeit der Waren gestellt, so daß auf eine weitreichende Funktionsgarantie vielfach verzichtet werden kann. ²⁾

Diese starke Modeabhängigkeit trifft im allgemeinen nicht für Gegenstände des aperiodischen Bedarfs zu. Da sie oft jahrelang im Gebrauch sind, können sie unmöglich sämtliche Modeschwankungen mitmachen. Bei ihnen dominiert in erster Linie noch der Grundnutzen, der rein technische Zweck. - Sobald die Waren, wie dies im Konsumgütersektor in zunehmendem Maße zu beobachten ist, einen starken Zusatz - oder Geltungsnutzen vermitteln sollen, tritt dagegen die technische Beschaffenheit vielfach zugunsten subjektiver Qualitätsmomente zurück.

1) Vgl. Hamann, S.: Die Gütezeichen und ihre Funktionen, in: Gewerblicher Rechtsschutz und Urheberrecht, 55. Jg. 1953, S. 518.

2) Vgl. Röper, B.: Zur Problematik der Preis- und Qualitätslagen, in: Wirtschaft und Wettbewerb, 1961, Nr. 11/12, S. 828.

Die Garantiefähigkeit der Erzeugnisse nimmt damit ab, zumal sich die subjektive Qualität sowieso einer echten Gütegewähr entzieht.¹⁾ Allerdings ist - wie bei verstärkter Modeabhängigkeit - auch bei Zunahme des Zusatznutzens gleichzeitig auf Seite der Käufer vielfach ein nachlassendes Interesse an umfangreichen Garantieleistungen festzustellen.

Im Gegensatz zu den Gegenständen des periodischen und aperiodischen Bedarfs ist bei Waren des täglichen Bedarfs eine besondere Gütegewähr kaum notwendig. Hier legen die Käufer häufig größeren Wert auf besonders preisgünstige Ware. Sie verzichten daher vielfach zugunsten eines niedrigeren Preises auf weitreichende Haftungsansprüche. Wenn derartige Waren - etwa Brot, Seife oder Zigaretten - den Betrieb verlassen haben, hat der Hersteller kaum noch etwas mit ihnen zu tun. Falls dennoch Reklamationen auftreten, kann er diese meist mühelos auf dem Kulanzwege erledigen, da der Wert dieser Kaufobjekte nur gering ist.²⁾ Bei Waren des ständigen Bedarfs findet man es daher oft, daß der Verkäufer diese bei echten Beanstandungen auch ohne Bestehen einer Garantieverpflichtung zurücknimmt und Ersatz leistet.

Dennoch kann sogar bei Gegenständen des laufenden Bedarfs vereinzelt eine Gütegewähr vorkommen, beispielsweise in Form von Haltbarkeitsgarantien bei Lebensmitteln. Die Garantieleistung besitzt hier aber im wesentlichen nur eine psychologische Bedeutung. Dem Kunden wird dadurch eine zusätzliche Beanstandungsmöglichkeit zugesichert. Er erhält das Gefühl, jederzeit Kritik vorbringen zu können. Außerdem schließt er aus dem Garantieverprechen auf ein besonderes Vertrauen des Herstellers in die Qualität seiner Produkte. Diese Vorstellung beeinflusst dann in vielen Fällen seinen Kaufentschluß positiv.

1) Vgl. Wild, L.: Die Qualitätssicherung und ihre Wirkungen im Marktgeschehen, in: Zeitschrift für wirtschaftliche Fertigung, 56. Jg. 1961, S. 228.

2) Vgl. Heising, K., v.: Sicherstellung von Betriebsfähigkeit und Kundendienst, in: 9. EOQC-Kongreß - Rotterdam 1965, Deutsche Ausgabe Frankfurt/M. 1966, S. VI/1.

2. Verknüpfung der Merkmalsausprägungen

Im Anschluß an die Auswahl und Zusammenstellung der wesentlichen Merkmale ist auch bei einer Warentypologie die sinnvolle Verbindung der einzelnen Ausprägungen unbedingt erforderlich. Mit Hilfe der herangezogenen Merkmale konnten bereits verschiedene Seiten unseres bereits vorher formulierten Realtypus aufgezeigt werden. Doch erst durch die sinnvolle Kombination aller wesentlichen Merkmalsausprägungen läßt sich der Typus "garantiebedürftige Ware" anschaulich und umfassend charakterisieren.¹⁾ Die Auswahl dieser Merkmale muß zwar lückenhaft bleiben, da es grundsätzlich unmöglich ist, sämtliche Kriterien eines Typs anzugeben. Stets muß eine mehr oder weniger willkürliche Begrenzung vorgenommen werden. Dennoch dürfte sich nach unseren vorangegangenen Ausführungen folgendes charakteristische Bild der garantiebedürftigen Ware ergeben haben:

Es handelt sich in der Regel um technisch komplizierte, empfindliche Objekte. Wir haben es meist mit Gebrauchsgütern, welche einer langen Nutzungsdauer unterliegen sowie mit Großobjekten oder neuartigen Produkten des periodischen oder aperiodischen Bedarfs zu tun.

Das Bedürfnis nach Garantieleistungen nimmt vielfach mit der Kompliziertheit und Empfindlichkeit der Waren zu. Es wächst häufig, je länger die Nutzungsdauer, je höher der Wert und je geringer die Bekanntheit der Ware ist. Die Bedeutung der Gütegewähr steigt von den Waren des täglichen Bedarfs in Richtung auf diejenigen des periodischen und aperiodischen Bedarfs. - Dabei resultiert die Garantiebedürftigkeit einmal aus rein technischen Notwendigkeiten. Dies gilt vor allem für die Gestalt und Empfindlichkeit der Ware. Zum anderen leitet sie sich aus mehr kaufmännischen Überlegungen ab, was besonders für die absatzrelevanten Wareneigenschaften öko-

1) Vgl. Schäfer, E.: Absatzwirtschaft, a.a.O., S. 293.
Siehe auch Knoblich, H.: a.a.O., S. 707.

nomisch-kommerzieller Art zutrifft. Hier kommt der Garantieleistung hauptsächlich psychologisches Gewicht zu; sie ist ein wirksames Instrument der Absatzanbahnung und -erhaltung.

Allerdings nimmt verschiedentlich mit zunehmender Garantiebedürftigkeit gleichzeitig die Garantiefähigkeit der Ware ab. Dies beruht vor allem auf ihrer größeren Empfindlichkeit. Aus diesem Grunde sind die Hersteller oft nur in geringerem Maße bereit, weitreichende Verpflichtungen hinsichtlich der Funktionsfähigkeit, der Verarbeitung oder auch der stofflichen Substanz der Waren zu übernehmen.

B. Garantieleistungen und Absatzorganisation

In den beiden folgenden Abschnitten sollen die Auswirkungen der Garantieleistung auf das eigentliche Absatzgeschehen untersucht werden. Die Gütegewähr soll dabei als Faktor der Absatzgestaltung betrachtet werden. Dies bedeutet allerdings in zweifacher Hinsicht eine Vereinfachung. Erstens ist die Garantieleistung nur ein absatzformendes Merkmal neben vielen anderen; und zweitens gehen in Wirklichkeit auch umgekehrt von der bestehenden Absatzorganisation sowie den absatzpolitischen Grundsätzen Einflüsse auf die Übernahme oder Ausgestaltung von derartigen Zusagen aus. Da sich die Zusammenhänge zwischen der Garantieleistung und den leistungswirtschaftlichen Bereichen jedoch anschaulicher unter lediglich einem Blickwinkel aufhellen lassen, kann von den wechselseitigen Beziehungen einmal abgesehen werden. Es soll auch in diesem Abschnitt - genau wie bei der Behandlung der produktionswirtschaftlichen Fragen - die Gütegewähr im Mittelpunkt stehen und ihr Niederschlag in der Absatzgestaltung aufgezeigt werden. - Die übrigen neben der Garantieleistung bestehenden Absatzbedingungen können jedoch nicht stillschweigend übergangen werden. Auf sie muß immer mit Bezug genommen werden.

Eine weitere Parallele zu den vorausgegangenen produktionswirtschaftlichen Ausführungen besteht darin, daß sich auch im

merkantilen Sektor der Einfluß der Gütegewähr sowohl auf strukturelle als auch dynamische Vorgänge erstreckt. Denn die Garantieleistung wirkt sich selbstverständlich auf das gesamte Absatzgeschehen der Unternehmung aus. Sie beeinflusst erstens die Entscheidungen und Maßnahmen, "die der Gestaltung des Gerüsts, der ständigen Apparatur gelten", ¹⁾ sowie zweitens die fortlaufenden Absatzdispositionen. Während wir an früherer Stelle die Auswirkungen der Gütegewähr auf die Gestaltung des Produktionsapparates einerseits sowie auf die Nutzung desselben andererseits durch die Trennung in Fertigungsstruktur und -ablauf sichtbar gemacht haben, kommt die Unterscheidung zwischen Struktur und Dynamik hier in der Gegenüberstellung von Absatzorganisation und -politik zum Ausdruck.

Die strukturellen Absatzmaßnahmen gestalten die äußere Erscheinung der Absatzwirtschaft. Sie sind stets langfristiger Natur. Die dynamischen Maßnahmen stellen dagegen den Versuch einer bewußten Veränderung bestehender Tatbestände in einem für das Unternehmen günstigen Sinne dar. Es handelt sich hierbei gewöhnlich um kurzfristige Dispositionen. Die Absatzorganisation gibt dem Unternehmen also ein bestimmtes Gefüge, auf das man sich für längere Zeit festlegt, während sich die Absatzpolitik dann dieser Apparatur bedient. Denn "absatzpolitische Entscheidungen setzen bestimmte organisatorische Einrichtungen voraus, die die erforderlichen Informationen liefern und die Ausführung der Entscheidungen sichern." ²⁾ Die Absatzpolitik selbst ist kurzlebiger und kann häufiger und schneller geändert werden. ³⁾

1) Schäfer, E.: Absatzwirtschaft, a.a.O., S. 320.

2) Gutenberg, E.: Grundlagen der Betriebswirtschaftslehre, Zweiter Band: Der Absatz, 8. Aufl., Berlin-Heidelberg-New York 1965, S. 21.

3) Vgl. Schäfer, E.: Über die künftige Gestalt der Absatzlehre, a.a.O., S. 49.

Anschaulich kommt der Unterschied zwischen strukturellen und dynamischen Maßnahmen auch in der von Sandig ¹⁾ eingeführten Gegenüberstellung von konstitutiven und situationsbedingten Entscheidungen zur Geltung. Die innerhalb des Absatzbereiches mit den absatzorganisatorischen Vorgängen gleichzusetzenden konstitutiven Entscheidungen beziehen sich dabei auf das "Aufbauen des Betriebes", die situationsbedingten Dispositionen dagegen mehr auf das "laufende Betreiben".

1. Konsequenzen für die eigene Absatzorganisation

Eine der wesentlichsten absatzwirtschaftlichen Konsequenzen der Gütegewähr besteht darin, daß der Hersteller für geeignete Organe sorgt, welche die Verwender seiner Waren im Schadensfall in Anspruch nehmen können. Die Unternehmung sollte - wenn sie Garantieleistungen bieten will - Niederlassungen und Stützpunkte errichten, welche im Schadensfall die Garantieverfüllung übernehmen können. Außerdem wird sie in der Regel auch mit fremden Unternehmen Verträge schließen müssen, damit diese die anfallenden Garantiewerke erledigen. Die mit dem Garantiedienst betraute Außenorganisation setzt sich gewöhnlich aus eigenen und aus fremden Organen zusammen. Garantiefälle werden dann sowohl durch eigene Organe, d. h. im Herstellungswerk sowie in eigenen Niederlassungen erledigt, oder die Abwicklung erfolgt bei fremden Instandsetzungswerkstätten.

Damit haben wir bereits die Unterscheidungsmöglichkeiten der mit der Gütegewähr betrauten Absatzorgane angedeutet. Man kann nämlich sowohl zwischen innerer und äußerer als auch zwischen eigener und fremder Absatzorganisation differenzieren. "Im ersten Fall machen wir eine organisatorisch-räumliche Unterscheidung zwischen den zentralen, beim Stammhaus..., also im Betrieb bestehenden Absatzeinrichtungen (Abteilungen, Stellen) und den außerhalb des Hauptbetriebes arbeitenden Verkaufs- und

1) Vgl. Sandig, C.: a.a.O., S. 134 ff.

Werbestützpunkten (dezentralisierte Absatzeinrichtungen)... Diese äußere Absatzorganisation kann sich nun - und damit kommen wir auf die zweite Unterscheidung nach der Rechts- und Einflußsphäre - entweder vollständig im Besitz des absetzenden Unternehmens befinden...; oder sie kann in fremden Händen ruhen." ¹⁾ Die letztgenannte Alternative stellt allerdings nur den Extremfall dar. Gewöhnlich liegt eine Mischung aus eigenen und fremden Institutionen vor. Dies gilt - wie bereits erwähnt - auch für den Garantiedienst.

Wie die angemessenste organisatorische Lösung für die einzelne garantieleistende Unternehmung aussieht, läßt sich nur unter Berücksichtigung sämtlicher bestehenden Absatzbedingungen sowie des Maßes an Aktivität auf dem Gebiet der Gütegewähr ermitteln. Die konkrete Gestaltung der Garantie- und Kundendienstorganisation stellt im Einzelfall das Ergebnis einer Auseinandersetzung des Unternehmens mit allen seinen Absatzfaktoren dar. Neben der hier im Blickpunkt stehenden Garantieleistung sind also stets auch die Eigenarten des Angebotes, der abzusetzenden Betriebsleistungen und der Nachfrageseite genauestens abzuwägen. ²⁾

Allerdings wird selbst nach einer gründlichen Analyse aller objektiven Grundelemente meist noch eine ganze Reihe von Zweckmäßigkeitserwägungen und Lösungsmöglichkeiten bestehen. Und ob sich "die Summe der ineinandergeschachtelten generellen Absatzregelungen verschiedenen Ranges" ³⁾ dann tatsächlich be-

1) Schäfer, E.: Absatzwirtschaft, a.a.O., S. 321.

2) Vgl. Schäfer, E.: Die Absatzwege der deutschen Verbrauchs-güterindustrie, in: Absatzforschung und Absatzpraxis in Deutschland, Schriftenreihe der Forschungsstelle für den Handel beim RKW, Neue Folge Nr. 2, Stuttgart 1937, S. 8.

3) Sundhoff, E.: Absatzorganisation, a.a.O., S. 13. Zu Fragen der Absatzorganisation vgl. auch Koch, W.: Grundlagen und Technik des Vertriebes, Bd. 1, a.a.O., S. 78 ff.; Ruberg, C.: Verkaufsorganisation, Essen 1952, S. 21 ff.; Urban, T.: Die industrielle Absatzorganisation, Diss. Nürnberg 1935; Linhardt, H.: Grundlagen der Betriebsorganisation, Essen 1954, S. 104 ff.

währt, ob die gewählte Absatzapparatur alle Aufgaben reibungslos erfüllt, muß sich erst im Laufe der Zeit zeigen. Es besteht zwar kein Zweifel daran, daß der Einsatz von Kräften und Gütern nur in einer planmäßigen Ordnung voll zur Wirkung gelangen kann und die Absatzfunktionen nicht ohne generelle Regelungen und ohne für längere Zeit geschaffene Institutionen zu bewältigen sind. Doch können diese organisatorischen Formen stets nur äußere "Kleider" sein, die den zugrundeliegenden absatzwirtschaftlichen Verhältnissen übergestülpt werden.¹⁾ Ob sie auch wirklich "passen", kann nie ganz eindeutig vorausgesagt werden.

a) Die Garantieabteilung

Mit der Festsetzung der Garantiebedingungen sowie der verwaltungsmäßigen Erledigung der Garantiefälle ist in der Zentrale vielfach eine besondere Garantieabteilung betraut. Ihre Aufgaben und ihre organisatorische Gestaltung wird von einer Reihe von Faktoren bestimmt. Zu diesen zählt selbstverständlich das Ausmaß der Garantiezusagen. Denn eine umfangreiche Gütegewähr bedingt auch in der Innenorganisation eine vermehrte Arbeit und einen angemessenen Aufbau. Daneben wirkt sich jedoch auch die Absatzaußenorganisation auf Art und Umfang der von der internen Garantieabteilung zu verrichtenden Tätigkeiten aus. Je ausgedehnter und funktionsreicher das Netz der äußeren Garantieorgane ist, desto geringer sind gewöhnlich die Aufgaben, die der zentralen Garantiestelle im Stammhaus verbleiben.²⁾ Dennoch müssen auch in diesem Falle alle mit der Gütegewähr zusammenhängenden Fäden weiterhin hier zusammenlaufen. Die Garantieabteilung muß stets die Kontroll- und Koordinierungsstelle in bezug auf die Gütegewähr bleiben.

Zu den wesentlichsten Aufgaben der Garantieabteilung gehört es, sämtliche aus den Absatzgebieten kommenden und die Gütegewähr betreffenden Angaben zu sammeln, zu verarbeiten und in

1) Vgl. Schäfer, E.: Die Unternehmung, a.a.O., S. 111.

2) Vgl. Sundhoff, E.: Absatzorganisation, a.a.O., S. 79 ff.

geeigneter Form an die zuständigen Stellen weiterzugeben. Voraussetzung dafür ist, daß von den Außenorganen genaue Aufzeichnungen über alle Garantiefälle gemacht werden. Sämtliche in der Zentrale eingehenden Rechnungskopien oder sonstige Unterlagen müssen vor allem korrekte und richtige Angaben über die Schadensursache enthalten. ¹⁾ Vor allem mit Hilfe der Lochkarten-Technik lassen sich die gemeldeten Garantiefälle dann schnell und gründlich auswerten und in einer Garantiestatistik sowie detaillierten Garantieberichten zusammenfassen. "Der Garantiebericht stellt für die vergangene Periode die effektiven und die verrechneten Kosten sämtlicher Typen zusammen unter statistischer Ergänzung hinsichtlich der Schadenshäufigkeiten, des Schadensumfanges sowie der Schadenszusammensetzung." ²⁾

Aus diesen statistischen Aufstellungen und Berichten lassen sich dann Rückschlüsse auf Erzeugnistypen, Fertigungsbereiche und die einzelnen Arbeitsplätze ziehen. Sobald sich Schadenshäufigkeiten ergeben, die über die Erfahrungssätze hinausgehen, müssen die zuständigen Abteilungen, beispielsweise die Fertigungskontrolle, sofort einschreiten. Denn die statistische Auswertung der Garantiefälle sollte nicht nur eine Sammlung von Informationen sein, sondern auch die notwendigen Folgerungen umfassen. Zeigt die Fehlerstatistik, daß die Qualität der Erzeugnisse nicht der Norm entspricht, müssen die Ursachen der mangelhaften Fertigung möglichst schnell abgestellt werden. Sonst werden ständig weiter Fehlfabrikate erzeugt und ausgeliefert. Ausbesserungsaktionen ganzer Serien sind jedoch stets sehr kostspielig. Deshalb müssen alle diejenigen Teile oder Aggregate, die starke Schadenshäufigkeiten aufweisen, eine baldige konstruktive oder fertigungstechnische Verbesserung erfahren. - Die Garantiestatistik ist somit auch ein Hilfsmittel bei der Gestaltung der zukünftigen Produktion. Denn aufgrund der hier ermittelten Schadensziffern kann bei neuen

1) Vgl. Sandholm, L.: Verbesserte Gütesicherung, in: 9. EOQC-Kongreß Rotterdam 1965, Deutsche Ausgabe Frankfurt/Main 1966, S. XIII/8. Vgl. auch Seitz, F.: a.a.O., S. 289.

2) Lenz, H.: a.a.O., S. 85.

Typen der Einbau anfälliger Teile vermieden werden.

Organisatorisch ist die Garantiestelle in der Regel der Oberabteilung "Verkaufsdurchführung" unterstellt. ¹⁾ Allerdings kommt es in der Praxis auch vor, daß auf eine spezielle Garantieabteilung verzichtet wird. Die mit der Gütegewähr zusammenhängenden Arbeiten werden dann im Bereich der Innenorganisation von der Kundendienstabteilung mit wahrgenommen. Vielfach erweist sich nämlich eine Trennung zwischen beiden Arten der Zusatzleistung, zwischen Garantie- und Kundendienstleistung, als schwierig und unzweckmäßig. Deshalb werden dann sowohl in der Absatzinnen- als auch der Absatzaußenorganisation die Garantieraufträge mit von den Kundendienst-Organen erledigt, wodurch sich allerdings an den zu bewältigenden Aufgaben selbst nichts ändert. - Gelegentlich ist auch die Rechtsabteilung infolge der zahlreichen juristischen Probleme für die Bearbeitung der Garantiefälle zuständig.

b) Die Reparaturwerkstätten

Aufgabe des äußeren Garantiedienstes bildet die Prüfung sämtlicher Garantieansprüche sowie daran anschließend die technische Erledigung derselben. Diesen Organen obliegt also vor allem die Behebung der im Gebrauch aufgetretenen und der Gütegewähr unterliegenden Mängel an den verkauften Waren. In diese Arbeit teilen sich gewöhnlich eigene und fremde Organe, da es der garantieleistenden Unternehmung in der Regel unmöglich ist, ein umfangreiches Netz ausschließlich eigener Reparaturstützpunkte aufzuziehen.

Zu den bedeutsamsten Faktoren für Form und Umfang der eigenen dezentralen Garantie- und Kundendienststellen zählen neben der Finanzkraft des Herstellers vor allem das Vorhandensein geeigneter fremder Institutionen sowie die Art und Verbreitung der garantiebedürftigen Erzeugnisse. Überall dort, wo es an Partnern fehlt, die genügend Fachkunde und Interessen haben,

1) Vgl. auch Schäfer, E.: Absatzwirtschaft, a.a.O., S. 310;
Sundhoff, E.: Absatzorganisation, a.a.O., S. 87.

um die anfallenden Garantiearbeiten zu erledigen, ist der Hersteller in der Regel zur Errichtung eigener Reparaturwerkstätten, zur Bereitstellung von technisch geschultem Personal sowie zur Bereithaltung der erforderlichen Ersatzteile gezwungen, wenngleich sich eine eigene Garantieorganisation gewöhnlich nur für Großobjekte und bei hoher Bedarfsdichte lohnt.¹⁾ Anderenfalls muß er sich überlegen, ob er nicht auf die Gütegewähr verzichten soll.

Daneben liegt es häufig auch im Wesen der modernen Geräte begründet, daß die Unternehmung vermehrt eigene Garantiestellen außerhalb des Hauptbetriebes errichten muß. Denn fremde Organe sind aufgrund der technischen Entwicklung vielfach nicht mehr imstande, die anfallenden Garantiearbeiten fachgerecht und leistungsfähig auszuführen. Der Aufbau und die Arbeitsweise dieser Erzeugnisse ist oft so kompliziert geworden, daß selbst Fachgeschäfte, deren Inhaber noch eine Handwerksmeisterprüfung abgelegt haben, kaum in der Lage sind, einen ordnungsgemäßen Garantiedienst zu übernehmen. Die damit zusammenhängenden Arbeiten verlangen meist ganz spezielle Kenntnisse und Einrichtungen, wie sie nur der Erzeuger selbst bieten kann. Deshalb legen viele Hersteller Wert darauf, die Schäden durch ihr eigenes, speziell ausgebildetes Personal beheben zu lassen. Die Handelsunternehmen sind dann vielfach nur noch Annahmestellen für Garantiereparaturen.²⁾

Außerdem stellt vor allem bei teuren und weitverbreiteten Waren eine eigene, zuverlässig arbeitende Garantieorganisation einen nicht zu unterschätzenden Vorteil dar. Vielfach bildet sie sogar eine entscheidende Voraussetzung für einen erfolgreichen Wettbewerb. Denn besonders bei hochentwickelten Produkten muß nach dem Verkauf eine Organisation vorhanden

1) Vgl. Schwarz, Herbert: Der Kundendienst und seine Bedeutung für die Vertriebsorganisation der Unternehmung, Diss. Wien 1937, S. 65. Vgl. auch Schäfer, E.: Betriebswirtschaftliche Marktforschung, a.a.O., S. 120.

2) Vgl. Mehlem, G.: a.a.O., S. 164; Krooss, R.: a.a.O., S. 38 f.

sein, die fähig ist, diese Erzeugnisse fachlich richtig zu pflegen und in Ordnung zu halten.¹⁾ Aus diesem Grunde streben die meisten Hersteller auch von sich aus danach, wenigstens in den Bedarfszentren mit eigenen Niederlassungen und Reparaturwerkstätten vertreten zu sein.

Zu den echten Vorteilen dieser zum Unternehmen gehörenden Garantieorgane zählen schließlich die Anregungen und Erkenntnisse, die dort aus den Beanstandungen der Kunden gewonnen werden können. Bei der Erledigung der Garantiewerke in eigenen Werkstätten läßt sich viel leichter eine genaue Produkt- und Anwendungsforschung betreiben. Der Kontakt zwischen Hersteller und seiner Ware bleibt ständig erhalten. Er kann die Bewährung seiner Produkte in der Praxis genau überblicken und Schwachstellen schnell ermitteln.²⁾

Aber selbst wenn sich ein großer Anteil eigener dezentraler Garantieorgane vielfach aufgrund der geschilderten Eigenarten der abzusetzenden Betriebsleistungen oder der Verhältnisse im Bereich der Absatzmittler als nützlich und zweckmäßig erweist, so ist andererseits doch auch zu beachten, daß eine umfangreiche eigene Garantieaußenorganisation starke Auswirkungen auf die finanzielle Lage und die Kostenstruktur der Unternehmung hat. "Der höhere Grad des Einflusses auf das Absatzgeschehen durch stark ausgebaute und der Eigensphäre angehörende Außenorgane muß durch höhere Kapitalinvestitionen und geringere Kostenelastizität erkauft werden."³⁾ -

Obige Ausführungen über die organisatorische Gestaltung von Reparaturwerkstätten dürften im wesentlichen für die Produkte der mechanisch-technologischen Industriezweige gelten, die aus ihrer Natur heraus einer gewissen Störungsanfälligkeit

1) Vgl. Seitz, F.: a.a.O., S. 293. Vgl. auch Heising, K., v.: a.a.O., S. VI/1.

2) Vgl. Löbel, V.: a.a.O., S. 88.

3) Schäfer, E.: Absatzwirtschaft, a.a.O., S. 323.

keit unterliegen. Derartige stationäre Außenstellen sind also primär die Folge von Funktions- und Bearbeitungsgarantien. Bei den Erzeugnissen der chemisch-technologischen Industrie und damit zusammenhängend bei Substanzgarantien dürften diese Institutionen dagegen kaum erforderlich sein. Hier sind eher mobile Garantieorgane zweckmäßig, welche vor allem die produktiven Verwender aufsuchen und an Ort und Stelle die richtige Anwendung besonders der chemischen Grundstoffe nachprüfen sowie gegebenenfalls den Schadensausgleich regeln können.

c) Reisende des Garantiedienstes

Da in der Literatur kein gebräuchlicher Ausdruck zu finden ist, der sowohl die reisenden Monteure zur Erfüllung übernommener Funktionsgarantien, als auch die zur Begutachtung von Ansprüchen aus Substanzgarantien eingesetzten Personen umschließt, wollen wir diese festangestellten Fachleute zusammenfassend als Reisende des Garantiedienstes bezeichnen. Wir sind uns dabei allerdings bewußt, daß die Bezeichnung "Reisender" ohne einen näheren Zusatz gewöhnlich für die reisenden Verkäufer verwendet wird, welche mit Aufgaben der Absatzanbahnung und -durchführung betraut sind.¹⁾ Andererseits erschien uns der Begriff "Monteur" - selbst wenn dieser Art von Mitarbeitern des Unternehmens ein wesentlicher Teil unserer Ausführungen gilt - zu eng, da damit zwar der Personenkreis zur Behebung von Garantieschäden bei Produkten überwiegend mechanisch-synthetischer Fertigung, nicht jedoch derjenige zur Prüfung und Regulierung von Reklamationen bei chemischen Erzeugnissen umfaßt wird. -

Diesen im Außendienst der Unternehmung tätigen Mitarbeitern kommt in vielen Fällen, vor allem bei Investitionsgütern,

1) Vgl. Koch, W.: Grundlagen und Technik des Vertriebes, Bd. I, a.a.O., S. 515 f.

eine große Bedeutung zu. Macht der Kunde innerhalb der Garantiezeit einen Schaden geltend, so können die Ausbesserungsarbeiten sofort am Ort der Verwendung des Gegenstandes ausgeführt werden. Während leicht transportierbare Objekte, die der Käufer zusätzlich auch für mehrere Tage entbehren kann, gewöhnlich in den eigenen Reparaturwerkstätten oder bei fremden Organen überprüft und instand gesetzt werden, müssen sperrige und dringend benötigte Gegenstände normalerweise an ihrem Aufstellungsort repariert werden. Vor allem bei Maschinen, von deren Einsatzbereitschaft und Zuverlässigkeit der ganze Betriebsablauf abhängt, erfolgt die Ausführung von Garantiarbeiten durch eigene Platz- oder Reisemonteure.¹⁾ - Sofern die Instandsetzung der Anlage nicht beim Verwender direkt geschehen kann, muß das beschädigte Objekt dann noch in eigene Reparaturwerkstätten oder in das Stammwerk transportiert werden. Allerdings wird in diesem Fall häufig eine Ersatzmaschine zur Verfügung gestellt.²⁾

Neben der Behebung von der Garantieverpflichtung unterliegenden Schäden sind diese Monteure häufig zugleich damit beauftragt, während der Garantiezeit die unentgeltliche Pflege der verkauften Erzeugnisse zu übernehmen. Indem sie die Kunden vor allem in den ersten Monaten wiederholt besuchen, wird die richtige Verwendung der Maschine und damit die Zufriedenheit des Abnehmers gesichert.³⁾ "Denn die Zuverlässigkeit und Leistung eines technischen Aggregates hängen nicht nur von der Qualität des soeben ausgestoßenen Fabrikates, sondern auch von der Güte der ständigen Pflege und Wartung ab."⁴⁾

1) Vgl. Schwarz, Herbert: a.a.O., S. 67 f.

2) Vgl. Löbel, V.: a.a.O., S. 110. Vgl. auch Lenz, H.: a.a.O., S. 59.

3) Vgl. Koch, W.: Grundlagen und Technik des Vertriebes, Bd. II, a.a.O., S. 705 f.

4) Sundhoff, E.: Absatzorganisation, a.a.O., S. 32.

Der Vorteil des Einsatzes dieser Reisenden liegt erstens in der schnelleren Beseitigung von Garantieschäden. Verzögerungen durch den Transport der defekten Gegenstände in eigene Reparaturwerkstätten werden auf diese Weise vermieden. Zweitens kann an Ort und Stelle eine Prüfung der Gründe beispielsweise für den Stillstand mechanisch arbeitender Anlagen oder den schlechten Ausfall chemischer Reaktionen durchgeführt werden. Außerdem lassen sich mangelhafte Reparaturen, wie sie u. U. durch fremde Organe bewirkt werden können, durch versierte Fachkräfte des garantieleistenden Unternehmens leichter vermeiden.

d) Ersatzteildienst

Bisher wurde festgestellt, daß die garantieleistenden Unternehmungen meist in verstärktem Maße für eigene Außenorgane sorgen müssen, welche die verkauften Erzeugnisse warten, inspizieren, reparieren und notfalls auch umtauschen können. Um die sich aus den Garantiezusagen ergebenden Verpflichtungen aber auch schnell und reibungslos erfüllen zu können, ist außerdem noch ein umfangreicher Vorrat an Ersatzteilen erforderlich.¹⁾ Es sind also besonders in diesen Fällen gut sortierte und möglichst weit gestreute Ersatzteillager notwendig. Denn die Gütegewähr erfordert neben einem guten Reparaturdienst auch die sofortige Lieferbereitschaft der Ersatzteile.²⁾ Diese Pflicht zu einem umfangreichen Ersatzteildienst kann man demnach zu Recht als eine der Nebenwirkungen des Absatzes garantiebedürftiger Erzeugnisse bezeichnen.

Die Unternehmungen werden zwar auch oft ohne Vorliegen einer besonderen Garantieverpflichtung vor die Entscheidung gestellt, ob es für den Absatz ihrer Erzeugnisse besser und zweckmäßiger ist, eine dezentralisierte Ersatzteilversorgung

1) Vgl. Thielen, H.: a.a.O., S. 268.

2) Vgl. Schäfer, E.: Betriebswirtschaftliche Marktforschung, a.a.O., S. 123.

zu errichten. Und besonders bei komplizierten und kostspieligen Produkten besteht bereits normalerweise das Verlangen der Kunden nach sachkundiger Betreuung und nach einem ausgebauten Ersatzteildienst, welcher den angeschafften Gegenstand möglichst lange funktionsfähig erhält. Deshalb ist in verschiedenen Branchen die Einrichtung eines derartigen Systems im Laufe der Zeit bereits zu einem festen Grundsatz geworden, dem sich alle Wettbewerber als einer Mindestforderung unterwerfen müssen, um überhaupt ins Geschäft zu kommen.¹⁾

Bei Bestehen einer Garantiezusage ist eine umfangreiche Ersatzteilbereitstellung in der Regel sowohl im Interesse der Kunden als auch der Unternehmung selbst unerlässlich. Denn was nützt dem Käufer das beste Garantieverprechen, wenn er nicht sicher sein kann, im Bedarfsfall ein schadhaftes Teil ohne große Umstände durch ein neues ersetzen zu können? Die Absatzfähigkeit der Erzeugnisse hängt damit nicht zuletzt von der Haltung ausreichender dezentraler Ersatzteilläger ab. Besonders in denjenigen Fällen, in denen beispielsweise schadhafte Maschinen Betriebsunterbrechungen verursachen, lassen sich die Nachfrager bei ihrer Kaufentscheidung in starkem Maße von der Möglichkeit der Ersatzteillieferung beeinflussen. Deshalb hat gerade im Maschinen- aber auch im Fahrzeugbau "ein gut funktionierender Ersatzteildienst... meist einen höheren akquisitorischen Wert als die eine oder andere kleine technische Verbesserung... Oft begründet der Ersatzteildienst erst den Goodwill eines Produktes bzw. einer Firma."²⁾

Im Zusammenhang mit der Gütegewähr sind die Hersteller besonders bestrebt, die Kontrolle über die Ersatzteile möglichst

1) Vgl. Riemschneider, G.: Das Ersatzteilwesen als betriebswirtschaftliche Aufgabe, in: ZfhF, 15. Jg. 1963, S. 111.

2) Reichling, A. W.: Produktionsplanung im Maschinenbau, Diss. Berlin 1960, S. 35. Siehe auch Koch, W.: Grundlagen und Technik des Vertriebes, Bd. 1, a.a.O., S. 157 f.; Löbel, V.: a.a.O., S. 106.

weit auszudehnen. Denn ein schlechtes Ersatzteil wird meist der ganzen Konstruktion zugerechnet und belastet dann das von der Unternehmung gegebene Qualitätsversprechen. Weit-sichtige Unternehmungen widmen deshalb im Rahmen ihrer Ga-rantieorganisation auch der Pflege des Ersatzteildienstes be-sondere Aufmerksamkeit. ¹⁾ - Günstig wirkt sich hier vor allem eine Konzentration aller aus der Garantieverpflichtung resul-tierenden technischen Hilfsleistungen auf überwiegend eigene Niederlassungen und Werkstätten aus. Zudem hat dies den Vor-teil, daß die Ersatzteilversorgung dann besser überschaubar wird und wirkungsvoller aufgebaut werden kann. Doch muß der Hersteller selbstverständlich sämtliche in den Garantie- und Kundendienst eingeschalteten Organe - also sowohl die eigenen wie die fremden - im voraus für künftige Reparaturen mit Er-satzteilen beliefern.

Die beste Voraussetzung dafür, daß weder die Qualität noch der Ruf ihrer Erzeugnisse gefährdet wird, schafft die garantie-leistende Unternehmung durch die Vorschrift zum Einbau von Original-Ersatzteilen. Bei diesen handelt es sich um im eigenen Betrieb gefertigte und geprüfte Gegenstände, weshalb viele Her-steller hier ebenfalls bereit sind, dieselben Garantiezusagen wie beim Kauf ihrer übrigen Produkte zu machen. Durch den Aus-druck "Original-Ersatzteil" gibt die Unternehmung zusätzlich zu erkennen, daß sie auch bei diesen Erzeugnissen die volle Verantwortung für die Warenqualität übernimmt. ²⁾

1) Vgl. Glage, W.-D.: a.a.O., S. 27. Vgl. auch Brunn, J. H., v.: a.a.O., S. 158 f.

2) Siehe hierzu Trübstedt, W.: Originalersatzteile, in: Gew-erblicher Rechtsschutz und Urheberrecht, 1936, S. 86 ff; Manger, D.: Original-Ersatzteile, in: Gewerblicher Rechts-schutz und Urheberrecht, 1951, Nr. 2, S. 63 ff; Meissner, W.: Fabrik- und Handelsmarken sowie "Original"-Ersatzteile im Automobilbau, in: Gewerblicher Rechtsschutz und Urheber-recht, 1954, Nr. 3, S. 98.

Kritisch wird das Problem allerdings dann, wenn die Ersatzteile nicht mehr der laufenden Produktion entnommen werden können, weil das betreffende Erzeugnismodell aufgegeben wurde; vielleicht zugunsten einer verbesserten Konstruktion oder eines völlig neuen, ertragsstärkeren Produktes. Legt der Betrieb für diese ausgelaufenen Typen Ersatzteile auf Lager, so bindet er damit Kapital, das sich kaum jemals verzinsen wird. Stellt er dagegen mit der Fertigung auch den Ersatzteildienst ein, dann kann dadurch seinem Goodwill beträchtlicher Schaden zugefügt werden.¹⁾ Während hier viele Betriebe einen Mittelweg wählen, indem sie nach der Zahl der vermutlich noch laufenden Typen dieses Erzeugnisses einen bescheidenen Vorrat von Ersatzteilen anlegen, welche nach bisheriger Erfahrung am meisten verlangt werden, muß die garantieleistende Unternehmung auf jeden Fall bis zum Ablauf der Garantiezeiten eine ausreichende Ersatzteillieferung aufrecht erhalten. Selbst wenn in der Zwischenzeit ein neues Modell hergestellt wird, so müssen aufgrund der Garantiezusage geeignete Vorkehrungen getroffen werden, daß auch später Reparaturen an den älteren Fabrikaten erledigt werden können.²⁾

Für den mengen- und wertmäßigen Umfang der Ersatzteilläger wird in der Literatur eine Reihe von Bestimmungsgründen angegeben; zu den wichtigsten zählen: Anzahl der Bestandteile des Erzeugnisses, voraussichtliche Haltbarkeit der einzelnen Teile, Anzahl der verkauften Objekte, Zahl der hergestellten Modelle, Dringlichkeit der Leistungsverpflichtung und Möglichkeit der Finanzierung.³⁾ Besonders der letztgenannte Faktor

1) Vgl. Reichling, A. W.: a.a.O., S. 36.

2) Vgl. Greulich, H.: a.a.O., S. 208 ff. Siehe auch Ackroyd, E.: Qualität und der einzelne Verbraucher, in: 9. EOQC-Kongreß Rotterdam 1965, Deutsche Ausgabe Frankfurt/M. 1966, S. I/8.

3) Vgl. Kaltegener, B.: Die betriebswirtschaftliche Problematik der industriellen Ersatzteilwirtschaft, Diss. München 1958, S. 94 ff. Vgl. auch Schwarz, Herbert: a.a.O., S. 69.

spielt in der Praxis eine entscheidende Rolle. Denn die Höhe des Ersatzteilverrates sowie die Errichtung eines umfangreichen Ersatzteildienstes hängen - wie die Gestaltung der gesamten Absatzorganisation - wesentlich von der Finanzkraft der Unternehmung ab. Obwohl einerseits eine ausreichende Ersatzteilversorgung besonders aufgrund der Garantieverpflichtung unerlässlich erscheint, bedeuten doch andererseits Aufbau und Unterhaltung eines umfangreichen, dezentralisierten Ersatzteildienstes eine nicht zu unterschätzende Belastung für die Unternehmung.

2. Konsequenzen für die fremden Absatzorgane

Neben den bisher erwähnten eigenen Organen werden vom Hersteller in der Regel auch fremde Organe mit der Erledigung von Garantiearbeiten betraut. Zu diesem Zweck muß die garantieleistende Unternehmung zusätzlich zu den eigenen Stützpunkten Partner finden, welche fähig und bereit sind, auftretende Schäden an den Erzeugnissen zu beheben. Vor allem beim Vorliegen eines indirekten Absatzweges ¹⁾ dürfte es nahe liegen, auch die Garantiearbeiten mit von fremden Organen ausführen zu lassen. Denn in diesem Fall geht die Ware unter Dazwischentreten selbständiger Absatzmittler in die Verfügungsgewalt der Verwender über, ²⁾ so daß es sich in gewissem Sinne anbietet, einen mittelbaren Garantiedienst aufzuziehen, d. h. auch fremde Institutionen und Personen in die Betrauung der garantiebedürftigen Waren einzuschalten. Für den Verwender ist es außerdem nur natürlich, sich bei Garantieschäden zuerst an diejenige Stelle zu wenden, bei der er das Erzeugnis gekauft hat. Er wird im Falle indirekter Belieferung also wesentlich

1) Vgl. hierzu besonders Schäfer, E.: Die Aufgabe der Absatzwirtschaft, a.a.O., S. 81 ff; Seyffert, R.: Wirtschaftslehre des Handels, 4. Aufl., Köln und Opladen 1961, S. 95 ff; Gutenberg, E.: Grundlagen der Betriebswirtschaftslehre, Bd. II, a.a.O., S. 155 ff.

2) Vgl. Schäfer, E.: Absatzwirtschaft, a.a.O., S. 325.

eher den Absatzmittler aufsuchen, als sofort zu einer Niederlassung des Herstellers zu gehen oder das defekte Erzeugnis an diesen einzuschicken. Dieses Beispiel veranschaulicht zugleich recht deutlich, in welchem Ausmaße die von den einzelnen Organen zu erfüllenden Funktionen von der Gestaltung des Absatzweges abhängen. Je direkter dieser ist, desto mehr Arbeit hat das absetzende Unternehmen selbst zu leisten und desto eher werden auch die Garantiewarbeiten sowie der gesamte Kundendienst von eigenen Organen übernommen.

Der die Garantiewarbeiten auf fremde Organe verlagernde und damit einen Teil seiner Garantiefunktion ausgliedernde Betrieb wird zwar auf diese Weise gewöhnlich entlastet. Denn er braucht meist weniger Mittel und Personal. Allerdings wird er als Gegenleistung dafür in der Regel zur Einräumung günstigerer Konditionen gegenüber den eingeschalteten Hilfsbetrieben gezwungen sein. Außerdem büßt der Hersteller durch diese Ausgliederung weitgehend die Kontrolle über die Garantiefälle ein. Die beschädigten Teile können dann nur noch selten auf die Ursache des vorzeitigen Ausfalles untersucht werden, und vielfach kommt es so nicht zu notwendigen Verbesserungen etwa durch die Wahl anderer Werkstoffe oder günstigerer Formen. ¹⁾ -

Während die eigenen Organe ausschließlich für das absetzende Unternehmen arbeiten und dessen Weisungen unterliegen, ist das Maß des Einflusses auf die in der Außenorganisation eingeschalteten fremden Einrichtungen und Kräfte wesentlich geringer. Diese sind weder aufgrund vertraglicher Bindungen oder Beteiligungen noch infolge der faktischen Verhältnisse von dem garantieleistenden Unternehmen abhängig, sondern sie haben sich weitgehend ihre freie Entscheidungsgewalt bewahrt. ²⁾

1) Vgl. Seitz, F.: a.a.O., S. 291.

2) Vgl. Schäfer, E.: Absatzwirtschaft, a.a.O., S. 321;
Leitherer, E.: Absatzlehre, a.a.O., S. 42.

a) Handelsbetriebe

Die bedeutendste Gruppe unter den selbständigen Organen der Absatzwirtschaft sind die Handelsbetriebe mit ihrer bekannten Unterteilung in Groß- und Einzelhandel. Für unsere Untersuchung steht weniger die Tätigkeit dieser Absatzmittler in unmittelbarem Zusammenhang mit dem Warenumschlag als vielmehr ihr Dienstleistungscharakter im Mittelpunkt. In diesen Dienstleistungen für die Vor- und Nachstufen liegt ein wesentlicher Grund für die Existenzberechtigung dieser Organe innerhalb der Garantie- und Kundendienstorganisation der Hersteller. Dabei ist zu bedenken, "daß diese Gebilde in bezug auf ihre absatzwirtschaftliche Leistung grundsätzlich zweiseitig eingerichtet sind." ¹⁾ Ihre Aufgabenstellung und ihre organisatorische Ausgestaltung muß daher immer sowohl nach ihrer Herkunft- als auch ihrer Hinkunftsseite ins Auge gefaßt werden. Dies gilt auch für ihr Tätigwerden im Rahmen der Gütegewähr des Herstellers; von zusätzlichen eigenen Garantieleistungen des Handels sei hier einmal abgesehen. Denn auch die in den Garantiedienst eingeschalteten Absatzmittler leisten Dienste sowohl für den Hersteller der Waren als auch für die Verwender und Verbraucher derselben.

Ersteren entlasten sie durch ihre Tätigkeit vor allem bei den zahlreichen kleineren Garantiereparaturen. Darüber hinaus bringt die Übertragung von Garantiearbeiten auf den Handel dem Hersteller häufig - auch unter Berücksichtigung der meist höheren Handelsspanne - Kosteneinsparungen.

Für die Verwender der Waren ist es gewöhnlich eine große Erleichterung, die mangelhaften Waren ohne große Umstände dort beanstanden zu können, wo sie diese gekauft haben oder sogar unabhängig davon - wie beispielsweise bei Kraftfahrzeugen - bei jedem anderen autorisierten Vertragshändler. Entsprechend

1) Schäfer, E.: Die Aufgabe der Absatzwirtschaft, a.a.O., S. 54.

den Garantie- und Kundendienstbedingungen im Automobilgeschäft kann der Käufer eines Kraftwagens nämlich bei einem Schaden zu jedem Vertragshändler seines Fabrikates gehen, sein Fahrzeug vorführen und Hilfe in Anspruch nehmen.¹⁾ Die Erledigung von Garantiearbeiten stellt also zugleich auch einen Dienst dar, welchen die Handelsbetriebe Kunden gegenüber erbringen.²⁾

Die Einstellung der einzelnen selbständigen Organe zum Problem der Garantieleistung und ihre Bereitschaft, Garantieraparaturen auszuführen, variiert meist je nach ihrer Stellung innerhalb des Absatzweges sowie je nach der Art ihrer Bedarfsorientierung. Dies zeigt sich bereits deutlich an den Aufgaben, welche der Großhandel im Zusammenhang mit der vom Produzenten übernommenen Gütegewähr erbringt. Zwar liegt in seiner Tätigkeit stets eine gewisse Garantiefunktion begründet, indem er seinen Kunden gegenüber mit seiner Firma für die Qualität der von ihm verkauften Waren bürgt. Dies heben Maynard und Beckman folgendermaßen hervor: "A further service of the wholesaler is that of guaranteeing the goods he sells. Even though they do not bear his label, he assumes responsibility for investigating the quality of the articles he buys from manufacturers."³⁾

Im Rahmen der hier vornehmlich behandelten spezielleren Garantieleistung ist es jedoch erforderlich, zwischen den verschiedenen Großhandelstypen zu unterscheiden. Erst dadurch lassen sich klare Aussagen über die Aufgaben dieser Organe machen.

Nur in geringem Umfang tritt der Großhandel für Konsumtivbedarf, wie beispielsweise der Haushalt- oder Elektrogeräte-Großhandel, im Zusammenhang mit der Gütegewähr in Erscheinung. Verschiedentlich wird er vom Hersteller zwar angehalten,

1) Vgl. Brunn, J. H., v.: a.a.O., S. 31.

2) Vgl. auch Gutenberg, E.: Grundlagen der Betriebswirtschaftslehre, Bd. II, a.a.O., S. 157 ff.

3) Maynard, H. H.; Beckman, T. H.: a.a.O., S. 303.

die gelieferten Geräte vor der Weitergabe an den Einzelhandel auf Fehler zu untersuchen. Doch wird der Produzent kaum nur deshalb von seiner Garantieverpflichtung gegenüber den Konsumenten seiner Erzeugnisse zurücktreten können, weil etwa der Großhändler diese Prüfung unterlassen hat. Garantieraparaturen werden von Großhandelsbetrieben für Konsumgüter nur in den seltensten Fällen ausgeführt. Diese werden meist von den vor- oder nachgelagerten Stufen, also vom Hersteller selbst oder von Einzelhandelsbetrieben erledigt.

Wenn diese konsumorientierten Großhändler unter Umgehung des nachgelagerten Einzelhandels Waren direkt an Letztverbraucher verkaufen - wie es gelegentlich durchaus vorkommt - so kann dies zur Folge haben, daß die betreffenden Käufer damit ihre Ansprüche aus der Werksgarantie verlieren. Die Garantiebestimmungen des Herstellers schreiben häufig ausdrücklich die Abstempelung der Garantie-Urkunde durch Fachgeschäfte des Einzelhandels vor, ehe die Garantiezusage rechtlich wirksam wird.

Die in den Lieferbedingungen des Herstellers enthaltenen Garantieklauseln können sich damit als wirksames Instrument erweisen, bestimmte Absatzwege vorzuschreiben und unerwünschte Absatzorgane auszuschalten. So geht vor allem das Bestreben der großen Elektrogeräte-Hersteller dahin, ihre Erzeugnisse nur über leistungsfähige Fachhändler abzusetzen, welche auch die anfallenden Service- und Garantiearbeiten in eigenen Werkstätten ausführen können. Bei Käufen auf dem sog. grauen Markt oder bei Discountern schließen die Hersteller vielfach von vornherein eine Gütegewähr aus. Dadurch können den Käufern bei später auftretenden Schäden u. U. große Nachteile entstehen, so daß sie vielfach trotz des höheren Preises bereit sind, das Gerät unter Zusicherung der vollen Werksgarantie beim Fachhandel zu kaufen. -

Wesentlich umfangreicher sind die Aufgaben, die der Großhandel für Produktionsmittel gewöhnlich im Rahmen des Garantiedienstes zu erbringen hat. Seine spezifische absatzwirtschaftliche Leistung liegt in der vollkommenen Lieferbereitschaft

für einen bestimmten Produktivbedarf der Abnehmer. Diese Großhandlungen erweisen sich vielfach als mittelbare Einkaufsorgane der produktiven Verwender, und nicht selten werden sie zum einflußreichen Berater und Helfer ihrer Kunden, insbesondere der Handwerker sowie der mittleren und kleineren Industriebetriebe. ¹⁾ Eine Kundschaft, die sich so weitgehend auf ihre Großhandlung verläßt, erwartet selbstverständlich auch einen lückenlosen Garantiedienst ihrer Lieferanten. Daher können sich diese Großhandlungen für Produktionsmittel - wie beispielsweise Werkzeuge oder Maschinen - in Fragen der Garantieleistung, insbesondere bei der Garantieerfüllung im Schadensfalle nicht passiv verhalten. Vielmehr müssen sie die gelieferten Anlagen oder Geräte in gewissen Abständen inspizieren, sie gegebenenfalls instandsetzen sowie nicht zu reparierende Teile auswechseln. Selbst nach Ablauf der eigentlichen Werksgarantie leisten diese Großhandlungen ihren Kunden häufig im Rahmen der Kulanz noch weitere unentgeltliche Hilfsdienste. -

Neben dem Großhandel werden vielfach Einzelhandelsbetriebe in die Garantieorganisation des Herstellers eingeschaltet. Die von diesen zu tragenden Aufgaben sind mannigfaltig und je nach der zwischen ihnen und der garantieleistenden Unternehmung getroffenen Vereinbarung von unterschiedlichem Gewicht. So kann dem Einzelhändler beispielsweise nur die Funktion übertragen sein, den Kontakt mit dem Verbraucher herzustellen. Er soll die reparaturbedürftige Ware annehmen, selbst wenn die eigentlichen Arbeiten vom Hersteller in eigenen Werkstätten ausgeführt werden. ²⁾ Ein weiterer Teil der Garantieleistung wird darüber hinaus normalerweise noch insofern vom Einzelhändler getragen, als er kleinere, unter die Garantieverpflichtung des Produzenten fallende Reparaturen selbst erledigt. ³⁾

1) Vgl. Schäfer, E.: Absatzwirtschaft, a.a.O., S. 300 f.

2) Vgl. Nystrom, P. H.: a.a.O., S. 187. Siehe auch Krooss, R.: a.a.O., S. 111.

3) Vgl. Etmer, H. Chr.: a.a.O., S. 195.

In vielen Fällen muß der Einzelhändler aber auch bei größeren Garantieschäden einspringen, obwohl die Garantieverpflichtung vom Hersteller übernommen worden ist und dieser auch eigene Reparaturwerkstätten und Monteure unterhält. Denn vielfach kann er seinen Kunden kein längeres Warten zumuten. Außerdem veranlaßt ihn häufig auch der scharfe Wettbewerb und die Hoffnung auf einen Kaufabschluß bei auftretendem Ersatz- oder Erweiterungsbedarf zu dieser Großzügigkeit. - Daneben können die Einzelhandelsbetriebe auch ausdrücklich zur Erledigung aller Garantiarbeiten verpflichtet sein. Man denke beispielsweise an den Handel mit Rundfunk-, Fernseh- und Phonoartikeln. Diese sog. Vertragshändler sind dann für alle Garantiefälle in ihrem Bezirk zuständig, und anfallende Reparaturen werden von ihnen in eigenen Werkstätten oder sogar durch reisende Monteure erledigt. ¹⁾

Bevor diese Fachhändler innerhalb des Garantie- und Kundendienstes eingesetzt werden, müssen sie an Kursen im Stammhaus des Herstellers teilnehmen. Dort werden sie sorgfältig geschult und auch später laufend mit den neuesten Modellen vertraut gemacht. Auf diese Weise will der Hersteller sicherstellen, daß nur befähigte und genau informierte Personen die Garantiarbeiten ausführen. Diese Befähigung kommt sichtbar auch in einem Diplom zum Ausdruck, welches diese Absatzmittler als autorisierte Vertragshändler ausweist.

Neben der Vermittlung gründlicher Kenntnisse über die eigenen Erzeugnisse, ihre Anwendung, Pflege und Instandsetzung bleiben dem Hersteller nach Übertragung eines Teiles der Garantiefunktion auf die Handelsbetriebe noch weitere Möglichkeiten, diese fremden Organe zu unterstützen. So kann die garantieleistende Unternehmung dem Händler bei notwendigen Investitionen durch finanzielle Unterstützungen helfen oder diesem Spezialwerkzeuge und -einrichtungen zur Verfügung stellen. ²⁾

1) Vgl. Kellerbach, H.: a.a.O., S. 108.

2) Vgl. Krooss, R.: a.a.O., S. 77.

Allerdings üben die Hersteller umgekehrt häufig auch einen gewissen Druck aus, indem sie beispielsweise sog. Zeitlisten für die verschiedenen Positionen der Instandsetzung ausgeben. Das bedeutet dann, daß die fremden Werkstätten und Monteure mit diesen Zeiten auskommen müssen bzw. nur diese vergütet erhalten.¹⁾

Die Übertragung dieser Aufgaben auf den Handel kann - wie bereits erwähnt - für den Hersteller zu erheblichen Kostensenkungen führen; schon allein deshalb, weil bei den selbständigen Händlern wegen ihres breiteren Verkaufsprogrammes in der Regel eine bessere Auslastung der Werkstätten erreicht wird, als dies in breit gestreuten und damit kleineren eigenen Garantie- und Kundendienst-Stellen der Fall wäre.²⁾

Hinsichtlich der Vergütung der Garantiereparaturen durch den Hersteller gibt es zwei Möglichkeiten. Entweder wird diese Tätigkeit des Händlers mit in der Handelsspanne abgegolten oder jeder Garantiefall wird anhand der eingereichten Belege vergütet. Die Übernahme von Garantieaufgaben erfordert selbstverständlich das Zugeständnis höherer Spannen durch den Produzenten, wenn die Leistungen bei der Garantieerfüllung nicht zusätzlich vergütet werden. Denn mit der zunehmenden Arbeitsleistung muß auch deren Abgeltung steigen. Nach einer bei Nieschlag³⁾ angeführten Aufstellung beträgt der mit der Garantieleistung im Zusammenhang stehende Aufwand im Fachhandel für Elektrogeräte ca. 9% der Bruttopreise; wobei diese Angabe allerdings für das Jahr 1958 und die damals überhöhten Bruttopreise gilt. Bei der erstgenannten Lösung muß der Händler den Arbeitsaufwand und das Risiko bei Garantiereparaturen in seiner Handelsspanne auffangen.⁴⁾

1) Vgl. Heising, K., v.: a.a.O., S. VI/5.

2) Vgl. Batzer, E. und Laumer, H.: Neue Vertriebswege in Industrie und Handel, München 1963, S. 140.

3) Vgl. Nieschlag, R.: Binnenhandel und Binnenhandelspolitik, a.a.O., S. 345 f.

4) Vgl. Etmer, H. Chr.: a.a.O., S. 195.

Im anderen Fall und vor allem bei größeren Arbeiten erhält der Händler eine spezielle Vergütung gemäß den nachgewiesenen Kosten. Allerdings bekommt der Händler nur den Arbeitsaufwand entsprechend der für jeden Arbeitsgang vorgeschriebenen Reparaturzeit sowie die eingebauten Materialien zu Nettopreisen erstattet.

b) Handwerksbetriebe

Der Aufbau eines gut funktionierenden Netzes von Garantie- und Kundendienst-Stützpunkten, welches bei langlebigen technischen Gebrauchsgütern nahezu unentbehrlich ist, stellt den Hersteller häufig vor große Schwierigkeiten. In vielen Fällen wird zwar der selbständige Handel zusammen mit den eigenen Niederlassungen des Produzenten in der Lage sein, den notwendigen Garantiedienst in erforderlichem Maße wahrzunehmen. Es kommt jedoch auch vor, daß zusätzlich Handwerksbetriebe bei der Erledigung von Garantie- und Kundendienstleistungen eingeschaltet werden müssen. Dies gilt vor allem dann, wenn der Handel nicht mehr zur Unterhaltung eigener, eventuell unrentabler Reparaturwerkstätten bereit ist, obgleich er dadurch ein wichtiges Mittel der Kundengewinnung aus der Hand gibt.

Mit diesen Handwerksbetrieben "haben die Hersteller (ohne nennenswerten Aufwand) nicht nur fachkundige Verteiler und Träger der Garantieleistung und allgemein des Kundendienstes, sondern - aufgrund der dichten, regional weitgehend gleichmäßigen Streuung dieser Betriebe - zugleich ein mehr oder weniger vollkommenes Stützpunktnetz gewonnen." ¹⁾ Daher bildet in vielen Bereichen die handwerklich geführte Werkstatt gerade in Anbetracht der bei vielen Gütern üblichen und unentbehrlichen Gütegewähr einen notwendigen Bestandteil indu-

1) Beckermann, T.: Handwerkshandel und Einzelhandel mit technischen Gütern, in: Schriften des Rheinisch-Westfälischen Instituts für Wirtschaftsforschung, Neue Folge, Nr. 21, Essen 1963, S. 14.

strieller Absatzorganisation. Die in diesem Zusammenhang eingesetzten Handwerksbetriebe haben sich mit all dem zu befassen, was anlässlich einer Garantieverfüllung notwendig sein kann. Hierzu zählen primär Reparaturdienst, schnelle und bequeme Lieferung von Ersatzteilen sowie gegebenenfalls Rücknahme oder Umtausch der beanstandeten Ware. Inwieweit sie sich außerdem noch mit dem Verkauf der von ihnen zu betreuenden Gegenstände beschäftigen, schwankt von Betrieb zu Betrieb.

Im Kraftfahrzeugwesen beispielsweise ist meist ein Handwerksbetrieb anzutreffen. Die Tätigkeit dieser Betriebe beschränkt sich dann nicht nur auf die Durchführung von Reparaturen oder auf Dienstleistungen. In erheblichem Maße üben sie zusätzlich Einzelhandelsfunktionen aus, d. h. sie vertreiben industriell gefertigte Produkte ohne jede weitere Be- oder Verarbeitung.¹⁾ Daneben entstehen gerade in jüngster Zeit - worauf besonders Tietz²⁾ hinweist - in zunehmendem Umfang spezielle Dienstleistungsunternehmen, welche sich nur auf die Ausführung von Garantietätigkeiten ohne eigentlichen Warenabsatz beschränken. Diese Betriebe werden nicht allein von den Herstellern in ihre Garantie- und Kundendienst-Organisation eingeschaltet, sondern vielfach liegt hier auch eine Kooperation zwischen dem Handwerk und dem Handel vor. Dies dürfte vor allem dann der Fall sein, wenn Handelsbetriebe die Garantiarbeiten nicht mehr selbst ausführen können oder wollen und sich deshalb - wie es vom Versandhandel bereits seit langem praktiziert wird - leistungsfähige Handwerksbetriebe verpflichten.

Dem Hersteller geht es - wie bereits erwähnt - gewöhnlich darum, durch die vertragliche Bindung von Handwerksbetrieben ein

1) Vgl. Batzer, E. und Laumer, H.: a.a.O., S. 156. Siehe auch Fleck, W.: Leistungsüberschneidungen zwischen Einzelhandel und Handwerk, Berlin 1964, S. 59 ff; Böbel, E.: Das Handwerk als Absatzmittler für industrielle Erzeugnisse, Diss. Nürnberg 1967.

2) Vgl. Tietz, B.: Konsument und Einzelhandel, a.a.O., S. 616.

engmaschiges Garantie- und Kundendienstnetz aufzubauen, um mit dessen Hilfe seinen Absatz zu steigern. Je weiter sich die Handwerksbetriebe dabei in den Einfluß- und Weisungsbereich der vorgelagerten Produzenten begeben, desto enger sind sie in deren Absatzorganisation eingefügt.¹⁾ Eine besonders enge Bindung liegt dann vor, wenn die Vertragswerkstätten nur an ein Lieferwerk gebunden sind; schwächer ist dagegen der Einfluß, wenn sie für mehrere Hersteller tätig sind.

Die garantieleistende Unternehmung ist verständlicherweise auch bei dieser Kategorie von selbständigen Absatzorganen daran interessiert, daß der Reparatur- und Wartungsdienst ihrer Erzeugnisse ordnungsgemäß durchgeführt wird. Deshalb erfahren auch die Handwerksbetriebe eine ähnlich intensive Förderung wie die vorher angeführten Vertragshändler. Auch die Handwerker werden zunächst in Schulungskursen in ihre Tätigkeit eingewiesen und später laufend mit den neuen Modellen vertraut gemacht. Außerdem werden sie in der Regel mit einem umfangreichen Ersatzteillager - zum Teil sogar für bereits aus der Produktion gezogene Typen - ausgestattet. Durch all diese Maßnahmen hofft die garantieleistende Unternehmung, eine langfristige und sorgfältige Betreuung ihres Kundenstammes zu erreichen.

Zwischen den Handwerksbetrieben und den Verwendern der Erzeugnisse besteht in der Regel ein recht guter Kontakt. Dies kommt etwa darin zum Ausdruck, daß sich die Käufer auch nach Ablauf der eigentlichen Garantiezeit mit Vorliebe an die ihnen vertrauten Handwerker wenden. Darüber hinaus schließen viele dieser Kunden im Anschluß an die Werksgarantie mit den Handwerkern pauschale Wartungsverträge ab, welche sie zu einer schnellen und kostenlosen Beseitigung etwaiger Schäden verpflichten.²⁾

1) Vgl. Schäfer, E.: Absatzwirtschaft, a.a.O., S. 321.

2) Vgl. Tietz, B.: Konsument und Einzelhandel, a.a.O., S. 616.

C. Garantieleistungen und Absatzpolitik

Die Garantieleistung hat - wie bereits erwähnt - nicht nur Einfluß auf die strukturellen Absatzmaßnahmen. Sie wirkt sich auch auf die Entscheidungen im Bereich der Absatzpolitik, also auf die dynamischen Absatzmaßnahmen aus. Die letztgenannten, "situationsbedingten" ¹⁾ Entscheidungen basieren stets auf dem vorher geschaffenen absatzorganisatorischen Gerüst und beziehen sich auf das laufende Absatzgeschehen. Sie stellen allgemein den Versuch "bewußter Beeinflussung und Veränderung gegebener Tatbestände in einem für das Subjekt der Politik günstigen Sinne" ²⁾ dar. Dabei stehen der Absatzpolitik meist mehrere Mittel der Einflußnahme zur Verfügung. Sie kann versuchen, ihr Ziel sowohl durch Manipulation der Ware, des Preises, der Werbung als auch des Verkaufskredites zu erreichen. In Anlehnung an Schäfer ³⁾ kann man daher entsprechend dem Modus der absatzpolitischen Bestätigung folgende Sparten der Absatzpolitik herausheben:

Warenpolitik,
Werbepolitik,
Preispolitik,
Kreditpolitik.

Eine andere Einteilung trifft Gutenberg ⁴⁾, indem er als Teile seines "absatzpolitischen Instrumentariums" die Absatzmethode, die Preispolitik, die Produktgestaltung und die Werbung anführt. Die Kreditpolitik wird hier also nicht als besonderer Zweig der Absatzpolitik behandelt. Dafür wird die Absatzme-

1) Vgl. Sandig, C.: a.a.O., S. 135.

2) Schäfer, E.: Über die künftige Gestalt der Absatzlehre, a.a.O., S. 49. Siehe hierzu auch Möller, H.: Markt, Marktform, Marktverhaltensweise, in: Handwörterbuch der Betriebswirtschaftslehre, Bd. III, 3. Aufl., Stuttgart 1960, Sp. 3904.

3) Vgl. Schäfer, E.: Absatzwirtschaft, a.a.O., S. 330 ff.

4) Vgl. Gutenberg, E.: Grundlagen der Betriebswirtschaftslehre, Bd. II, a.a.O., S. 123 ff.

thode hervorgehoben, worunter Entscheidungen sowohl über Vertriebssysteme, Absatzformen als auch Absatzwege zusammengefaßt sind.

Wir wollen uns dieser Gliederung jedoch nicht anschließen, da sie mit der von uns gewählten Systematik insofern divergiert, als der dort gewählte Oberbegriff der Absatzmethode vorwiegend absatzorganisatorische Probleme - wie etwa Zentralisierung oder Dezentralisierung des Absatzes, rechtliche Verselbständigung des Verkaufes, Verkauf über betriebseigene oder -fremde Organe sowie die Wahl der Absatzwege - umfaßt. Auf diese mehr strukturellen Fragen sind wir bereits im vorangegangenen Abschnitt eingegangen. Im Rahmen der hier zur Diskussion stehenden absatzpolitischen Entscheidungen wollen wir uns ausschließlich auf die dynamischen Maßnahmen zur Beeinflussung des Absatzgeschehens beschränken. -

Bei den praktischen absatzpolitischen Entscheidungen steht die Unternehmung gewöhnlich vor Partialentscheidungen, welche sowohl im Verhältnis der Komplementarität als auch dem der Subsidiarität zueinander stehen.¹⁾ Dies gilt auch für die Maßnahmen im Zusammenhang mit der Gütegewähr. Auch diese hängen eng mit den übrigen Teilbereichen der Absatzpolitik zusammen. Die Garantieleistung kann dabei die anderen Absatzmaßnahmen wirkungsvoll ergänzen; sie kann in gewissen Grenzen auch an Stelle anderer absatzpolitischer Instrumente herangezogen werden. Denkbar sind hier die verschiedensten Kombinations- und Substitutionsmöglichkeiten. So kann beispielsweise die Kundengewinnung durch Zusammenwirken von Garantieleistung und Werbung betrieben werden, oder die Garantieleistung kann in gewissem Rahmen an Stelle von Preisvorteilen eingesetzt werden.

In der Garantieleistung hat die Unternehmung also ein Mittel zur Verfügung, mit dessen Hilfe sie neben den übrigen Ele-

1) Vgl. Müller, W.: Aktuelle Fragen der Absatzlehre, in: Die Unternehmung, Schweizerische Zeitschrift für Betriebswirtschaft, 16. Jg. 1962, Nr. 1, S. 1 ff.

menten versuchen kann, ihre absatzwirtschaftliche Zielsetzung zu erreichen. Bei einer ausgeprägt aktiven Haltung auf dem Gebiet der Gütegewähr sowie bei einem bewußten planmäßigen Einsatz der Garantieleistung erscheint es uns sogar gerechtfertigt, von einer eigenen Garantiepolitik zu sprechen.

Es muß jedoch bedacht werden, daß die zusammenhängenden Teilbereiche der Absatzpolitik nur unter einer einheitlichen, übergeordneten Grundkonzeption harmonisieren können.¹⁾ Der innere Zusammenhang der Teilentscheidungen erfordert daher für die Lösung jeder absatzwirtschaftlichen Aufgabe und zur Erreichung jedes absatzpolitischen Zieles vorher stets eine globale Entscheidung. Außerdem hängt die Wirkung der absatzpolitischen Maßnahmen einer Unternehmung weniger von der ausgeklügelten Anwendung und dem Ausbau eines einzelnen absatzpolitischen Mittels als vielmehr von der richtigen Abstimmung sämtlicher Bereiche der Absatzpolitik ab. Denn letztlich ist die gesamte Absatzpolitik eine Einheit, so daß auch ihre einzelnen Sparten einheitlich gehandhabt werden müssen. Die zweckgerichtete Auswahl der absatzpolitischen Mittel sowie die Art ihrer Kombination erfordern aber in jedem Fall ein hohes Maß an unternehmerischer Qualifikation.²⁾

1. Wesen und Problematik einer besonderen Garantiepolitik

Ein in der Literatur bisher kaum beachtetes Teilgebiet der Absatzpolitik stellt die Garantiepolitik dar. Obgleich besonders in jüngster Zeit die Bedeutung des Nicht-Preiswettbewerbes stärker in den Vordergrund gerückt ist und obgleich verschiedentlich eine stärkere Aufgliederung der absatzwirtschaftlichen Instrumente gefordert worden ist³⁾, finden sich

1) Vgl. Schäfer, E.: Absatzwirtschaft, a.a.O., S. 331.

2) Vgl. Müller-Beilschmidt, K.: Die Qualität als Mittel betrieblicher Absatzpolitik, in: Der Markenartikel, 17. Jg. 1955, Nr. 3, S. 114.

3) Vgl. Nieschlag, R.: Was bedeutet die Marketing-Konzeption für die Lehre von der Absatzwirtschaft? In: ZfhF, 15. Jg. 1963, Nr. 11/12, S. 555.

doch bisher nur bei wenigen Autoren Hinweise auf eine eigenständige Garantiepoltik. In der Regel wird zwar die Bedeutung sämtlicher Zusatzleistungen anerkannt und diese werden auch als Bestandteil der Absatzleistung gewürdigt, doch werden daran anschließend nur selten weitere selbständige absatzpolitische Teilbereiche entwickelt. Vielmehr werden die zusätzlich erbrachten Leistungen meist unter der Qualitätspolitik ¹⁾, der Präferenzpolitik ²⁾ oder der Konditionenpolitik ³⁾ zusammengefaßt.

Sobald diese Nebenleistungen jedoch ein stärkeres Gewicht besitzen und von den Unternehmungen planmäßig als Mittel des Wettbewerbes eingesetzt werden, erscheint es unserer Meinung nach gerechtfertigt, von einem eigenständigen absatzpolitischen Teilbereich zu sprechen. Dies gilt umso mehr, als heute auf vielen Märkten weniger die Preiskonkurrenz, sondern der Qualitätswettbewerb im weitesten Sinne die entscheidende Rolle spielt. Es kommt also nicht mehr allein auf den Preis eines Gutes an, sondern hinzu tritt die Güte der Waren und - mit dieser verbunden - ein ganzer Kranz von Zusatzleistungen, welche den Käufern wesentlich erscheinen. Unter letzteren verdient es die Garantieleistung, gesondert aufgeführt und behandelt zu werden. Sie kann neben der Form, Aufmachung und Verpackung der Ware in vielen Branchen entscheidend dazu beitragen, Kaufwiderstände zu überwinden sowie dauerhafte Beziehungen zwischen dem Verkäufer und seinen Kunden zu schaffen. ⁴⁾

1) Vgl. Abbott, L.: Qualität und Wettbewerb, München und Berlin, 1958, S. 2.

2) Vgl. Banse, K.: Vertriebs- (Absatz-)politik, in: Handwörterbuch der Betriebswirtschaft, 4. Bd., 3. Aufl., Stuttgart 1962, Sp. 5989; Wöhe, G.: a.a.O., S. 225.

3) Vgl. Sundhoff, E.: Absatzorganisation, a.a.O., S. 25 ff.

4) Vgl. Converse, P. D.: Selling Policies, a.a.O., S. 224. Siehe auch Leitherer, E.: Absatzlehre, a.a.O., S. 23; Ryser, D.: Verbraucher und Wirtschaft, in: Bock, J. und Specht, K. G. (Hrsg.), Verbraucherpolitik, Köln und Op-laden 1958, S. 98 f.

Dieser Tatsache tragen auch die Unternehmungen in zunehmendem Maße Rechnung. Während sie lange Zeit - wie auch Mellerowicz ¹⁾ ausführt - die Lieferungs- und Zahlungsbedingungen nicht oder nur ungern als Mittel der Absatzpolitik benutzt haben und bemüht waren, keine günstigeren Konditionen zu bewilligen, als in der betreffenden Branche allgemein üblich waren, setzen sie heute vor allem aufgrund des schärferen Wettbewerbes auch die Nebenbedingungen stärker im Konkurrenzkampf ein. Von diesen Maßnahmen, nicht zuletzt auch von einer Gütegewähr, erhoffen sich die Unternehmungen Vorteile gegenüber der Konkurrenz sowie positive Auswirkungen auf ihr Ansehen und ihren Erfolg.

Die Garantiepolitik beginnt, sobald die Unternehmung systematisch Garantiezusagen macht; gleichgültig, ob diese über die gesetzliche Gewährleistungsverpflichtung hinausgehen oder nicht. Zwar stellen eigentlich nur diejenigen Garantiever sprechen, die nach Dauer oder Umfang über die gesetzliche Verpflichtung hinausgehen, echte Zusatzleistungen dar, doch muß es der Unternehmung selbst überlassen bleiben, ob sie durch großzügige oder nur begrenzte Garantieleistungen eine bewußte Beeinflussung des Absatzgeschehens herbeiführen will. Denn besonders die weitreichenden Garantieverpflichtungen bringen in der Regel erhöhte Risiken mit sich, so daß damit auch größere Belastungen getragen werden müssen. Daher sind vor allem in diesen Fällen die Vorteile einer zusätzlichen Gütegewähr sorgfältig gegen die zu erwartenden zusätzlichen Kosten in Beschaffung, Produktion und Absatz abzuwägen. ²⁾ Erst nach Abstimmung mit allen in Betracht kommenden Bereichen sowie nach Gegenüberstellung sämtlicher Ertrags- und Kostenfaktoren kann entschieden werden, ob und in welcher Form die Garantieleistung als absatzpolitisches Mittel eingesetzt werden soll.

1) Vgl. Mellerowicz, K.: Betriebswirtschaftslehre der Industrie, 2. Bd., a.a.O., S. 357.

2) Vgl. Schnutenhaus, O. R.: Praktische Absatztechnik mittelgroßer Industriebetriebe, a.a.O., S. 146.

a) Bestimmungsfaktoren der Garantiepolitik

Jede bewußte, rationale Absatzgestaltung ist das Ergebnis einer Reihe objektiver Notwendigkeiten oder Grundelemente. Auch die garantiepolitischen Maßnahmen lassen sich nur nach eingehender Analyse sämtlicher für das einzelne Unternehmen bedeutsamen Absatzfaktoren treffen. Nach Schäfer ¹⁾ kann man dabei zwischen inneren (betrieblichen) und äußeren (marktlichen) Bedingungen der Absatzgestaltung unterscheiden. Diese Einteilung ist insofern bedeutsam, als das Unternehmen gewöhnlich einen stärkeren Einfluß auf die erste Gruppe von Faktoren hat. Denn die Eigenarten des Produktionsprozesses oder der abzusetzenden Betriebsleistungen beispielsweise lassen sich leichter beeinflussen als etwa die Eigenarten der Nachfrageseite oder die Konkurrenzverhältnisse. ²⁾ Die letztgenannten äußeren oder marktlichen Bestimmungsfaktoren liegen außerhalb des unmittelbaren Einflußbereiches der Unternehmung. Sie können daher nur wesentlich schwerer von ihr verändert werden und müssen im wesentlichen als gegeben hingenommen werden.

Zu den wichtigsten betrieblichen Faktoren, welche die Garantiepolitik der einzelnen Unternehmung bestimmen, sind vor allem die spezifischen Produktionsbedingungen, die Eigenarten der Erzeugnisse sowie die Finanzkraft zu rechnen. Auf die beiden ersten Bestimmungsgründe sind wir bereits an früherer Stelle in anderem Zusammenhang eingegangen. Dort haben wir bereits festgestellt, in welchem starkem Maße die Art und der Umfang der Gütegewähr von den im Produktionsbereich bestehenden Verhältnissen sowie von den Wareneigenschaften abhängen. Gerade die Bedingungen des Produktionsprozesses sind in jedem Fall eines der entscheidenden Kriterien für die zu treffenden garantiepolitischen Maßnahmen. Vor allem von der qualitativen

1) Vgl. Schäfer, E.: Über die künftige Gestalt der Absatzlehre, a.a.O., S. 42 ff.

2) Vgl. Schäfer, E.: Absatzwirtschaft, a.a.O., S. 314 ff.

Beherrschbarkeit des Produktionsergebnisses hängt die Möglichkeit einer aktiven Garantiepolitik ganz wesentlich ab. Denn erst wenn die Fertigung weitgehend beherrschbar ist, kann die Unternehmung ohne größeres Risiko umfangreiche Garantiezusagen gewähren. Anderenfalls wird sie in ihren Garantieleistungen kaum über die gesetzlichen Mindestverpflichtungen hinausgehen können und sich außerdem bestimmte Qualitätstoleranzen vorbehalten müssen.¹⁾

Daraus zeigt sich zugleich recht anschaulich, wie stark das - besonders von Schäfer²⁾ betonte - Zusammenwirken von Produktion und Absatz im einzelnen Betrieb ist. Stets liegt ein Ineinandergreifen beider Bereiche vor, wobei das eine Mal der Absatz für die Produktion, das andere Mal die Produktion für den Absatz bestimmend sein können. In unserem speziellen Fall hängt es weitgehend von den produktionsimmanenten Kräften ab, ob die Unternehmung im Absatzbereich eine großzügige Garantiepolitik betreiben kann.

Daneben haben auch die physikalischen und chemischen Eigenschaften der Erzeugnisse einen starken Einfluß auf die Wahl der garantiepolitischen Maßnahmen.³⁾ Denn nur unter Berücksichtigung der Produkteigenarten läßt sich beurteilen, ob die eingeräumten Garantiezusagen auch angebracht sind. Umfangreiche Garantieverpflichtungen sollten nur dann übernommen werden, wenn langjährige Erfahrung und Erprobung diese tatsächlich gerechtfertigt erscheinen lassen. Einen Anhaltspunkt für Ausmaß und Dauer der Gütegewähr kann bei Erzeugnissen

1) Vgl. Schäfer, E.: Produktionswirtschaft und Absatzwirtschaft, a.a.O., S. 544.

2) Vgl. Schäfer, E.: Produktionswirtschaft und Absatzwirtschaft, a.a.O., S. 542 ff.

3) Vgl. Nystrom, P. H.: a.a.O., S. 194 f. Siehe auch Schnutenhaus, O. R.: Praktische Absatztechnik mittelgroßer Industriebetriebe, a.a.O., S. 146.

mechanisch-synthetischer Fertigung der sog. technische Gebrauchswert liefern, welcher allerdings noch in Hinblick auf die Gebrauchs- und Einsatzgewohnheiten der Produkte abgeändert werden muß. Diese technische Größe wird jedoch nur selten der eigentlichen Garantiezusage zugrundegelegt. Der Grund dafür besteht - neben den häufig bereits fest eingebürgerten, brancheneinheitlichen Garantiebestimmungen - vor allem darin, daß diesem Gebrauchswert entsprechende, überlange Garantiezeiten meist gar nicht notwendig sind. Die meisten Mängel, vor allem versteckte Fertigungs- und Materialfehler, zeigen sich bereits in den ersten Monaten nach Inbetriebnahme des Gegenstandes. Sollten dennoch einmal besonders lange Garantiezeiten oder umfangreiche Garantieleistungen zur Diskussion stehen, so wird sich die Unternehmung allerdings auch nach dem von ihr ermittelten Gebrauchswert richten. Von ihm hängt letztlich das Vertrauen des Herstellers zu seinen Erzeugnissen ab, und dieser mehr subjektive Faktor wiederum spielt stets bei der Gestaltung der Garantienpolitik eine wesentliche Rolle.

Ein weiterer betrieblicher Bestimmungsgrund für den Umfang der Garantienpolitik ist schließlich in der Größe und Finanzkraft der Unternehmung zu sehen.¹⁾ Im allgemeinen läßt sich feststellen, daß mit steigender Betriebsgröße meist auch die Möglichkeiten zur Leistung von Garantien zunehmen. Denn einem größeren Anbieter, sei er Hersteller oder Händler, steht gewöhnlich ein umfangreicheres Maß an Einrichtungen und Personal zur Verfügung, welches sich leicht zur Betreuung der mit einer Gütegewähr versehenen Erzeugnisse einsetzen läßt. Diese für die Erfüllung der Garantieleistung notwendigen sachlichen und personellen Voraussetzungen erfordern aber erhebliche Investitionen, und sie binden in starkem Maße auch flüssige Mittel, beispielsweise bei der Aufbewahrung der Vielzahl von

1) Vgl. Schäfer, E.: Die Aufgabe der Absatzwirtschaft, a.a.O., S. 99. Vgl. auch Fluczynski, H. W.: Zur Produktpolitik des Markenartikelherstellers, in: Der Markenartikel, 1961, Nr. 11, S. 887.

Ersatzteilen. Die Aufbringung dieses erforderlichen Kapitals bedeutet jedoch für viele Unternehmungen eine große Belastung, und sie erweist sich häufig als ein Hindernis für eine großzügige Garantiepolitik.¹⁾ So müssen finanzschwache Unternehmungen vielfach auf weitreichende, teure Garantieleistungen verzichten. Sie müssen sich überwiegend auf solche absatzpolitischen Maßnahmen beschränken, die ihnen nichts oder nicht viel kosten. -

Nicht zu übersehen ist daneben der Einfluß der zweiten Gruppe von Faktoren, der Außenbedingungen. Da die einzelne Unternehmung diese nur in geringem Maße verändern kann, stellen sie häufig feste Daten ihrer Absatzgestaltung dar.²⁾ Auch das garantiapolitische Verhalten der Unternehmung leitet sich weitgehend von diesen marktlichen Faktoren, etwa von der Bedarfsstruktur sowie insbesondere von der Konkurrenzsituation, ab. Denn je schärfer der Wettbewerb ist, desto größer werden meist die Anstrengungen der Unternehmung sein, sich durch Zusatzleistungen von der Konkurrenz abzuheben.³⁾ Häufig fangen die Anbieter dann überhaupt erst an, eine bewußte Garantiepolitik zu betreiben. Dabei werden vor allem diejenigen Betriebe, die in anderer Hinsicht - etwa preislich oder qualitativ - gegenüber der Konkurrenz im Nachteil sind, bevorzugt auch die Gütegewähr als absatzpolitisches Mittel einsetzen. "Die Liefer- und Zahlungsbedingungen können dann ein gewisser Ausgleich für eine im übrigen schwächere Position im Absatzmarkt sein."⁴⁾

1) Vgl. Löbel, V.: a.a.O., S. 129.

2) Vgl. Schäfer, E.: Absatzwirtschaft, a.a.O., S. 319 f.

3) Vgl. Wöhe, G.: a.a.O., S. 290.

4) Schwarz, Horst: a.a.O., S. 66. Vgl. auch Mellerowicz, K.: Betriebswirtschaftslehre der Industrie, 2. Bd., a.a.O., S. 357.

Doch auch bei einer ruhigeren Wettbewerbslage gehen von der Konkurrenz starke Einflüsse auf die Gestaltung der eigenen Garantieleistung aus. Bei der Entscheidung über den Einsatz der Gütegewähr muß immer berücksichtigt werden, ob und in welchem Ausmaß die Konkurrenzunternehmen von der Garantieleistung als Instrument ihrer Absatzpolitik Gebrauch machen.¹⁾ Sobald die führenden Firmen Garantiezusagen geben, müssen meist alle übrigen Hersteller ebenfalls eine Gütegewähr für ihre Erzeugnisse übernehmen. Die Erweiterung der Gütegewähr durch einen Hersteller erfordert dann meist zwangsläufig - besonders wenn zudem eine oligopolistische Marktform vorliegt - ein Nachziehen der übrigen Konkurrenten. Sollten sich sogar in einem Industriezweig bestimmte Garantieleistungen fest eingebürgert haben, wird kaum einer der Anbieter auf eine derartige Zusatzleistung verzichten können. Dies betonen auch Still und Cundiff, indem sie schreiben: "Finally, a company may be forced to guarantee its products if that is the established practice in the industry."²⁾

Allerdings verliert die Garantieleistung, sobald sich auf diesem Gebiet brancheneinheitliche Konditionen herausgebildet haben, meist viel von ihrem Wert als wirksames absatzpolitisches Instrument. Gewöhnlich ist dann nämlich keiner der Wettbewerber ohne zwingenden Grund bereit, umfangreichere Garantieverpflichtungen einzugehen, als allgemein üblich sind.

b) Ziele der Garantiepoltik

Das oberste, wenn auch nicht einzige Ziel der gesamten Absatzpolitik jeder nach dem Rentabilitätsgrundsatz geführten Unternehmung besteht darin, auf lange Sicht einen maximalen

1) Vgl. Krooss, R.: a.a.O., S. 73.

2) Still, R. R.; Cundiff, E. W.: a.a.O., S. 386. Vgl. auch Nystrom, P. H.: a.a.O., S. 194; Thalmann, F. E.: a.a.O., S. 25; Preising, B. R.: Marketing in der Produktionsgüterindustrie, Winterthur 1962, S. 102.

Umsatzgewinn zu erzielen. ¹⁾ Zwar läßt sich diese Vorstellung in der Regel nur unter gewissen Beschränkungen realisieren, doch grundsätzlich "bleibt das erwerbswirtschaftliche Prinzip in Unternehmen, die unter den Bedingungen eines marktwirtschaftlichen Systems arbeiten und für dieses System typisch sind, die beherrschende Leitmaxime in dem Prozeß unternehmungs-, insbesondere auch absatzpolitischer Entscheidungen." ²⁾ Der Erreichung dieses Hauptzieles dienen letztlich auch die garantiapolitischen Maßnahmen, wenngleich damit zunächst auch noch andere Teilziele verfolgt werden können, wie etwa Steigerung des Rufes der Unternehmung, Erhöhung des Vertrauens der Kunden zu den Betriebsleistungen oder Abhebung von den Konkurrenzserzeugnissen. - In vielen Fällen erweist sich die Gütegewähr auch tatsächlich als wirksames Mittel zur Erreichung dieser Zielvorstellungen. Eine großzügige Garantieleistung eröffnet ihrem Träger gewöhnlich größere Verkaufs- und Gewinnchancen. Sie stellt meist eine erhebliche Hilfe beim Absatz der Produkte dar; sie kann sogar eine Voraussetzung für den erfolgreichen Wettbewerb sein. ³⁾

Im einzelnen versucht nun die Unternehmung, durch den Einsatz der Gütegewähr folgende Ziele zu erreichen: Zunächst ist sie bestrebt, sich auch auf diese Weise von der Konkurrenz zu unterscheiden. Denn allgemein ist das Bemühen einer jeden Unternehmung darauf gerichtet, im Rahmen der ihr gegebenen Möglichkeiten ihren Absatzmarkt möglichst weitgehend zu individualisieren. Indem sie nun ihre Waren mit einer Gütegewähr ausstattet, entsteht eine Leistungs differenzierung. Die zusätzliche Garantieleistung hebt in gewissem Rahmen die Homogenität der Güter auf. Im Grunde gleichartige Produkte werden somit heterogen, das Angebot ist nur noch in geringerem

1) Vgl. Schäfer, E.: Absatzwirtschaft, a.a.O., S. 328 f.

2) Gutenberg, E.: Grundlagen der Betriebswirtschaftslehre, 2. Bd., a.a.O., S. 11 f.

3) Vgl. Seitz, F.: a.a.O., S. 293. Siehe auch Etmer, H. Chr.: a.a.O., S. 243; Preising, B. R.: a.a.O., S. 143.

Maße vergleichbar. Dadurch schafft sich die Unternehmung einen Firmen- oder Sondermarkt, auf welchem sie dann in Grenzen eine autonome Wettbewerbspolitik betreiben kann.¹⁾

Eng damit hängt auch das ständige Bemühen der Unternehmung zusammen, ihre Präferenzstruktur zu verbessern, d. h. mit ihren Leistungen eine größere Anziehungskraft auf die Kunden auszuüben. Denn die Nachfrager messen den angebotenen Produkten entsprechend gewissen Präferenzen²⁾ eine unterschiedliche Wertschätzung bei. Je größer die Präferenzen sind, desto positiver ist die Einstellung der Käufer zu den angebotenen Waren, desto stärker ist ihre Bindung an eine bestimmte Unternehmung oder ein bestimmtes Fabrikat.³⁾ Bei diesem Streben, das "akquisitorische Potential" (Gutenberg) zu erhöhen, kann der Garantieleistung eine beachtliche Bedeutung zukommen. Zusammen mit dem Ansehen der Unternehmung, ihrem Standort und den übrigen, oft rational nicht faßbaren Umständen verschmilzt sie zu der dem betreffenden Unternehmen eigentümlichen Präferenzstruktur. Sie trägt damit einerseits zur Gewinnung einer Stammkundschaft sowie andererseits zur Entstehung eines gewissen monopolistischen Spielraumes bei, in welchem die Unternehmung - vor allem in preispolitischer Hinsicht - unabhängig von den Entscheidungen der Konkurrenz handeln kann.⁴⁾

1) Vgl. Gutenberg, E.: Grundlagen der Betriebswirtschaftslehre, 2. Bd., a.a.O., S. 237.

2) Der Inhalt des Begriffes "Präferenz" ist in der Literatur bisher noch sehr umfassend und unkonturiert. Unserer Meinung nach kann man nicht jeden Umstand, der den Käufer zur Wahl eines Gutes veranlaßt, als Präferenz bezeichnen. Vielmehr beruht die Präferenzbildung im engeren Sinne weniger auf tatsächlichen, als auf eingebildeten Vorteilen. Sie ist überwiegend psychologischer Natur und ökonomisch häufig nicht erklärbar.

3) Vgl. Nystrom, P. H.: a.a.O., S. 193. Siehe auch Fiuczynski, H. W.: a.a.O., S. 888; Russenberger, A.: Goodwill, Diss. Zürich 1946, S. 29.

4) Vgl. Koch, H.: Absatzplanung, in: Handwörterbuch der Sozialwissenschaften, 1. Bd., Stuttgart-Tübingen-Göttingen 1956, S. 19. Vgl. auch Ryser, D.: a.a.O., S. 98 ff.

Schließlich kann die Garantieleistung noch dazu dienen, den Zusatzleistungen der Konkurrenz auf diesem Gebiete zu begegnen. Während früher eine ausdrückliche Gütegewähr nur selten erbracht wurde bzw. die aus der Garantieverpflichtung resultierenden Kundenforderungen wegen der damit verbundenen Umstände und Kosten vielfach nur widerwillig anerkannt wurden, dürfen die Unternehmungen heute aus Konkurrenzgründen kaum eine derartige Lücke in ihrer Absatzpolitik entstehen lassen. Denn eine fehlende Gütegewähr wird von den Nachfragern häufig als Fehlleistung registriert. Vielmehr müssen sie sich meist umgehend den Spitzenleistungen der Wettbewerber auch auf garantiapolitischem Felde anpassen. - Dieses Vorgehen bringt meist eine gewisse Neutralisationswirkung mit sich, wie sie in ähnlicher Form auch bei einem großen Teil der Werbemaßnahmen zu beobachten ist.¹⁾ Häufig spornt es die Unternehmungen aber auch zu neuen Variationen der Garantieleistung an.

Zusammenfassend läßt sich also feststellen, daß durch Einsatz der Gütegewähr im wesentlichen zwei Ziele erreicht werden können. Einmal kann die Unternehmung dadurch ihre Präferenzstruktur verbessern und sich einen Teilmarkt für ihre Erzeugnisse schaffen. Zum anderen kann sie mit Hilfe der Garantiepoltik zugleich die akquisitorische Wirkung des Konkurrenzangebotes vermindern.²⁾

c) Gefahren einer zu großzügigen Garantiepoltik

Von einer aktiven, weitreichenden Garantiepoltik müssen für ihren Träger nicht ausschließlich positive Wirkungen ausgehen. Gelegentlich kann es auch vorkommen, daß die garantiepolitischen Maßnahmen gewisse Nachteile mit sich bringen. Ganz abgesehen von den erheblichen Risiken, die der Unternehmung in

1) Vgl. Klein-Blenkers, F.: a.a.O., S. 311 f; Löbel, V.: a.a.O., S. 61.

2) Vgl. Fiuczynski, H. W.: a.a.O., S. 888. Siehe auch Converse, P. D.; Huegy, H. W.; Mitchell, R. V.: Elements of Marketing, 7th ed., Englewood Cliffs 1965, S. 492.

jedem Fall aus den übernommenen Garantieverpflichtungen erwachsen, können daraus auch zusätzliche Spannungen zwischen Käufer und Verkäufer entstehen, da die Garantiezusage meist von beiden Seiten sehr subjektiv aufgefaßt wird. Derartige Differenzen lassen sich dann häufig nur durch ein Entgegenkommen des Herstellers beseitigen. Dieser sieht sich zu dieser Kulanz gezwungen, weil anderenfalls sein Ruf als Produzent sowie der Goodwill seiner Erzeugnisse gefährdet sind.¹⁾

Ein weiterer Nachteil umfangreicher Garantiezusagen ist darin zu sehen, daß die Verwender dadurch zur Nachlässigkeit verführt werden können. Die Folge sind dann ungerechtfertigte und nicht notwendige Rücksendungen und Klagen sowie ein schlechter Zustand der reklamierten Waren. Diese Tatsache veranlaßte Converse zu folgenden Ausführungen: "One of the chief disadvantages of a guaranty policy is the danger of abuse. A certain number of buyers are unreasonable and some are dishonest. The product may be abused and this fact denied."²⁾ Deshalb ist es notwendig, stets klare Garantiebestimmungen aufzustellen, damit unnötige Mißverständnisse und Enttäuschungen vermieden werden.

Die vom Hersteller übernommene Garantieverpflichtung kann sich daneben auch ungünstig auf die Verkaufsanstrengungen der Absatzorgane auswirken. Statt auf die Qualität und die Vorzüge der Ware hinzuweisen, legen die Verkäufer die Betonung zu sehr oder ausschließlich auf die Gütegewähr. "Salesmen may spend too much time and effort selling the guarantee rather than emphasizing the benefits and advantages of the merchandise."³⁾ Hinzu kommt, daß eine derartige Werksgarantie auch

1) Vgl. Hoehne, Th.: Eine kritische Untersuchung der absatzfördernden Faktoren in der deutschen Automobilindustrie, Diss. Frankfurt 1936, S. 157. Vgl. auch Etmer, H. Chr.: a.a.O., S. 232.

2) Converse, P. D.: Selling Policies, a.a.O., S. 225.
Vgl. auch Nystrom, P. H.: a.a.O., S. 193.

3) Banning, D.: a.a.O., S. 220. Vgl. auch Aspley, J. C.: Sales Manager's Handbook, 6th ed., Chicago und London 1951, S. 314; Still, R. R.; Cundiff, E. W.: a.a.O., S. 386; Weiss, E. B.: Merchandising for Tomorrow, New York - Toronto - London 1961, S. 230 f.

die Absatzmittler selbst zur Nachlässigkeit oder sogar zur Unehrlichkeit verleiten kann. Ihr Bestreben ist es primär, möglichst in jedem Fall ihre Kunden zufriedenzustellen, um weitere Verkäufe zu tätigen. Da es sich außerdem nicht um ihr eigenes Geld handelt, sind sie nur allzu leicht und ohne weitere Nachprüfungen bereit, die Ansprüche und Behauptungen der Kunden anzuerkennen. Daraus entstehen dem Hersteller, als Träger der Garantieleistung, dann oft ungerechtfertigte Garantiekosten. ¹⁾

Schließlich kann eine übermäßige Hervorkehrung der Garantiezusagen gelegentlich sogar die Frage aufkommen lassen, warum es die Unternehmung überhaupt nötig hat, eine derartige Betonung auf die Güte ihrer Erzeugnisse zu legen? Denn nach Meinung der Öffentlichkeit verbürgen sich angesehene Firmen bereits ausreichend durch ihren Namen und ihre Marke für die Qualität ihrer Produkte. Auf diese Weise kann - bei kritischer Beurteilung - eine zu intensive Garantiepolitik u. U. sogar zu unerschwelligem, vorher nicht vorhandenem Argwohn führen. ²⁾

2. Maßnahmen zur Verhinderung von Garantiefällen

Im Zusammenhang mit der Gütegewähr werden von der Unternehmung meist noch zahlreiche Vorkehrungen getroffen, welche einerseits dazu dienen, die Erzeugnisse länger gebrauchsfähig zu erhalten, die aber andererseits vor allem einen Schutz gegen unerwartete oder ungerechtfertigte Garantiefälle darstellen sollen. Durch den geschickten Einsatz vorbeugender und aufklärender Maßnahmen läßt sich in vielen Fällen ein Nachlassen der Reklamationen sowie ein Sinken der Ansprüche aus der Garantieverpflichtung erzielen. Außerdem ermöglicht es die auf diese Weise angestrebte ordnungsgemäße Warennutzung vielfach überhaupt erst, bestimmte Garantieversprechen zu geben bzw. diese zu erweitern. Die meisten dieser noch zusätzlich erbrachten Leistungen bedeuten zugleich eine wirksame Empfeh-

1) Vgl. Converse, P. D.: Selling Policies, a.a.O., S. 225.

2) Vgl. Aspley, J. C.: a.a.O., S. 315.

lung für die betreffende Firma und ihre Produkte. ¹⁾ Zu den wichtigsten dieser Maßnahmen zählen: Unterweisung über die Arbeitsweise und Handhabung der gelieferten Erzeugnisse, regelmäßige Überprüfung und Wartung der Gegenstände, Sicherung gegen den unerwünschten Eingriff unbefugter Personen sowie vorbeugende Nachbesserung ganzer fehlerhafter Serien.

a) Unterweisung der Verwender und Verbraucher

Aufgabe einer Anleitung und Beratung der Käufer über Arbeitsweise und richtigen Gebrauch der Erzeugnisse ist es, ein reibungsloses Funktionieren und eine möglichst lange Lebensdauer der verkauften Gegenstände zu sichern. Damit hat die Unternehmung dann zugleich eine Gewähr dafür, nicht laufend von Garantieschadensfällen überrascht zu werden, welche in gewissem Umfang auf eine unrichtige Handhabung der Erzeugnisse zurückzuführen sind. Die Hersteller oder Händler können nun auf zwei Wegen ihre Kunden über die Konstruktion und richtige Bedienung ihrer Waren informieren. Einmal können sie diese mehr allgemein unterrichten, etwa mit Hilfe von Gebrauchsanweisungen, Broschüren oder Vorführungen. Zum anderen können sie eine speziellere praktische Unterweisung vornehmen, indem sie beispielsweise bei komplizierten Anlagen das Bedienungspersonal im Herstellungswerk schulen und einarbeiten. Außerdem können sie dem Kunden vor allem während der Anlaufzeit erfahrene Fachkräfte aus dem eigenen Betrieb zur Seite stellen. ²⁾

Ein wesentliches Mittel zur Verhinderung unnötiger Garantiefälle sind vor allem genaue und verständliche Gebrauchsanleitungen. Sie sind bei komplizierten oder neu entwickelten Produkten nahezu unentbehrlich. Denn diese zeichnen sich ge-

1) Vgl. Schwarz, Herbert: a.a.O., S. 58.

2) Vgl. Sundhoff, E.: Absatzorganisation, a.a.O., S. 33.
Siehe auch Klinger, K.: Der Einkauf im Industriebetrieb, a.a.O., S. 11.

wöhnlich durch einen hohen Grad an Erklärungsbedürftigkeit aus, und ihr Funktionieren kann nur in den wenigsten Fällen als bekannt vorausgesetzt werden. Vielmehr bereitet ihre Handhabung meist große Schwierigkeiten. Durch eine detaillierte schriftliche Aufklärung, besonders aber durch Gebrauchsanweisungen, Bedienungsvorschriften und sonstige technische Erläuterungen, können nicht nur wertvolle Produkte länger gebrauchsfähig erhalten werden, sondern es lassen sich auch Auseinandersetzungen über die Schuldfrage in Schadensfällen vermeiden.¹⁾ Sollte sich nämlich herausstellen, daß der Kunde die Bedienungsvorschriften nicht beachtet hat und trotz fehlerhafter Benutzung den Hersteller für das Versagen des Gegenstandes verantwortlich macht,²⁾ so kann dies zur Befreiung der Unternehmung aus der Garantieverpflichtung führen.

b) Periodische Überprüfung der verkauften Waren

Die regelmäßige Funktionsprüfung sowie die laufende Wartung der gelieferten Erzeugnisse stellen für die garantieleistende Unternehmung - ebenso wie obige schriftliche und mündliche Anleitungen - ein wirksames Mittel zur Steuerung des Garantierisikos dar. Denn dessen Höhe hängt nicht zuletzt auch von den periodisch durchgeführten Überprüfungen der gelieferten Gegenstände ab. Durch derartige Inspektionen lassen sich kleinere Mängel meist rechtzeitig beheben, ehe sie sich zu größeren Schäden ausweiten. Zwar läßt sich auch durch gründliche Inspektionen der natürliche Verschleiß der Produkte nicht aufhalten, doch läßt sich vermeiden, daß kleine Unregelmäßigkeiten an dem Gerät oder der Anlage später zu umfangreichen Reparaturen führen. Es kann auf diese Weise also vielfach erreicht werden, daß die Unternehmung nicht von teuren, aber letztlich vermeidbaren Garantieschäden überrascht wird.³⁾ Besonders

1) Vgl. Engeler, K.: a.a.O., S. 400. Siehe auch Krooss, R.: a.a.O., S. 62; Lenz, H.: a.a.O., S. 9.

2) Vgl. Schnutenhaus, O. R.: Die Problematik des Warentests von industriellen Produkten, in: BFuP, 16. Jg. 1964, Nr. 1, S. 17.

3) Vgl. Löbel, V.: a.a.O., S. 108. Siehe auch Krooss, R.: a.a.O., S. 32.

wichtig ist die Inspektion in den ersten Monaten des Gebrauchs, da hier meist noch einmal sämtliche Einstellungen sowie die Arbeitsweise der Maschinen oder Aggregate überprüft werden müssen. Häufig geben die Hersteller deshalb für diese Zeit bzw. eine bestimmte Leistungsmenge die Zusicherung einer kostenlosen Durchsicht und Wartung, um sicherzugehen, daß die Kunden die Überprüfung wirklich durchführen lassen. Aber auch danach muß auf die Einhaltung der fälligen Inspektionstermine geachtet werden. Bekannt sind in diesem Zusammenhang die Kundendiensthefte der Kraftfahrzeugindustrie, durch welche die Kunden zu einem turnusmäßigen Prüf- und Abschmierdienst angehalten werden sollen. Diese regelmäßigen Inspektionen in einer autorisierten Werkstatt sind zugleich Voraussetzung für eine Gültigkeit der vom Hersteller übernommenen Garantieverpflichtung.¹⁾

Davon abgesehen bieten diese periodischen Überprüfungen allen Beteiligten eine Reihe weiterer Vorteile. Für die Verwender bedeuten sie eine wichtige Hilfe beim zweckmäßigen Gebrauch sowie bei der wirtschaftlichen Nutzung der Neuerwerbung. Der Verschleiß wird eingedämmt und die Lebensdauer der Produkte verlängert. Dem Hersteller bringt eine laufende Funktionsprüfung seiner Erzeugnisse häufig wichtige Hinweise und Erkenntnisse. Deshalb sollte er diese Inspektionen nicht als Belastung betrachten, sondern sie zu einem eingehenden Erfahrungsaustausch mit den Kunden nutzen. Dadurch können ihm mitunter wertvolle Anregungen und gelegentlich sogar neuartige Produktionsideen vermittelt werden.²⁾

1) Vgl. Seitz, F.: a.a.O., S. 291.

2) Vgl. Schwarz, Herbert: a.a.O., S. 63 f. Vgl. auch Pfeiffer, W.: Absatzpolitik bei Investitionsgütern der Einzelfertigung, a.a.O., S. 88.

c) Sonstige Maßnahmen

Die Hersteller, welche für ihre Erzeugnisse eine Garantiezusage gegeben haben, müssen sich in der Regel auch dagegen sichern, daß die gelieferten Geräte oder Anlagen vorzeitig oder falsch geöffnet werden. Denn derartige Eingriffe unbefugter Personen können leicht zu einer Verletzung des Mechanismus sowie einer sonstigen Beschädigung oder Verunreinigung des Erzeugnisses führen. Dadurch verursachte Störungen führen die Kunden dann gewöhnlich auf ein Versagen der Lieferfirma zurück, ohne die Ursache hierfür in ihrem eigenen Verhalten zu suchen. Vielmehr lasten sie die unsachgemäße Behandlung dem Verkäufer gewöhnlich als Garantiefall an. Um sich gegen solche ungerechtfertigten Forderungen zu schützen, versehen viele Hersteller ihre Produkte mit Plombierungen. Vor allem bei empfindlichen Erzeugnissen, wie Meßgeräten oder Radio- und Fernsehapparaten, ist der Mechanismus aus diesem Grunde durch Plomben gegen einen Eingriff Dritter gesichert. Verletzungen dieser Versiegelungen können dann u. U. zum Verlust des Garantieanspruches führen. ¹⁾

Eine weitere vorbeugende Maßnahme zur Vermeidung späterer, überraschender Inanspruchnahmen aus der Garantieverpflichtung sind die sog. Rückruf-Aktionen. Hierbei werden ganze Serien, die mit bestimmten Fertigungsmängeln versehen sind, geschlossen zur Nachbesserung in das Herstellungswerk oder angeschlossene Vertragswerkstätten zurückgeholt. So wurde beispielsweise in der amerikanischen Automobilindustrie in den vergangenen Jahren nahezu jeder fünfte Wagen noch einmal zur Nachinspektion in die Werkstatt zurückgerufen. ²⁾ Dieses Vorgehen hat sich als ratsamer und wirtschaftlicher erwiesen,

1) Vgl. Stolz, W.: Die Garantie für die Qualität technischer Erzeugnisse im Einzelhandelskauf, a.a.O., S. 329.

2) Vgl. o. V.: Fast jedes fünfte Auto zur Nachinspektion, in: Frankfurter Allgemeine Zeitung, 1966, Nr. 108, S. 16.

anstatt zu warten, bis die betroffenen Kunden von sich aus Garantiereklamationen erheben. Allerdings bereiten derartige Nachbesserungsaktionen verständlicherweise meist große Schwierigkeiten technisch-organisatorischer Art. Dies gilt weniger für die noch bei Absatzorganen lagernden, als für die bereits verkauften und an Kunden ausgelieferten Erzeugnisse.

3. Garantieleistung und Warenpolitik

Der Einsatz der Gütegewähr durch die Unternehmung wirkt sich auf sämtliche absatzpolitische Teilgebiete - von der Warenpolitik über die Preis- und Werbepolitik bis hin zur Kreditpolitik - aus. Für die Warenpolitik gilt dies umso mehr, als man die Garantieleistung - ähnlich wie den Kundendienst - im weiteren Sinne selbst als ein Werkzeug eben dieses absatzpolitischen Bereiches auffassen könnte. Da wir uns jedoch für eine eigenständige Garantiepolitik entschieden und diese bereits ausführlich behandelt haben, gilt es jetzt nur noch, die Beziehungen zwischen der Gütegewähr und der Warenpolitik im engeren Sinne aufzuzeigen. - Dieses absatzpolitische Teilgebiet hat es neben dem zu wählenden Warenausschnitt, also dem Grad und der Art der Spezialisierung im Hinblick auf die abzusetzenden Waren, in wesentlichen mit der Gestaltung der Produkte, mit der Anzahl der Varianten jedes einzelnen Produktes sowie mit deren Formgebung zu tun.¹⁾ Sämtliche dieser Maßnahmen spielen beim Absatz der Erzeugnisse eine bedeutende, in jüngster Zeit ständig wachsende Rolle. Engere Beziehungen zur Garantieleistung bestehen jedoch überwiegend nur auf dem Feld der Produktgestaltung.

a) Gestaltung der einzelnen Produkte

Unter Produktgestaltung ist jede schöpferische Einwirkung auf Konstruktion und Erscheinungsform im Hinblick auf den Verkauf

1) Vgl. Schäfer, E.: Absatzwirtschaft, a.a.O., S. 332 f.

zu verstehen. ¹⁾ Es geht also vor allem um die äußeren Bestimmungsgründe, die eine Unternehmung veranlassen, ihre Erzeugnisse in einer ganz bestimmten Art auf den Markt zu bringen. Daher steht auch nicht die technische, sondern die absatzpolitische Seite dieses Phänomens im Vordergrund. ²⁾ Während nämlich - wie Sundhoff ³⁾ ausführt - die technisch orientierte Produktgestaltung die objektiven, den Grundnutzen verbürgenden Grundlagen für die Verwendung schafft, ist es Aufgabe der absatzpolitisch orientierten Produktgestaltung, darüber hinaus durch Berücksichtigung des erforderlichen Zusatznutzens die subjektiven Voraussetzungen bei den Verwendern herbeizuführen. Im konkreten Fall läßt sich jedoch nicht immer leicht feststellen, ob eine mehr technisch oder mehr absatzpolitisch ausgerichtete Produktgestaltung vorliegt.

Die Garantieleistung zwingt nun die Hersteller in der Regel bei der Gestaltung ihrer Produkte einen hohen Qualitätsstandard einzuhalten und nur ausgereifte, robuste Erzeugnisse anzubieten; oder wie Converse schreibt: "The man guaranteeing an article should have a product that is nearly 'fool-proof'. The user is more likely to be careless if he knows that any damage will be repaired free of cost." ⁴⁾ Da heute jedoch in vielen Bereichen aufgrund der niedrigen Marktpreise die Tendenz vorherrscht, von Gebrauchsgegenständen mit langer Lebensdauer zu leichteren, kurzlebigen Produkten überzugehen, ⁵⁾ müssen sich daraus auch Konsequenzen für Dauer und Umfang der Garantieleistung ergeben. Eine derartige Produktgestaltung ist

1) Vgl. Wyss, W.: Produktgestaltung. Eine Darstellung der Gestaltungsprobleme aus der Sicht des Unternehmers, Winterthur 1964, S. 4.

2) Vgl. Gutenberg, E.: Grundlagen der Betriebswirtschaftslehre, 2. Bd., a.a.O., S. 375 ff. Vgl. auch Schäfer, E.: Über die Welt der Waren, in: Der Markt. Zeitschrift für Absatzwirtschaft und Absatzpolitik, 1963, Nr. 5, S. 7 ff.

3) Vgl. Sundhoff, E.: Absatzorganisation, a.a.O., S. 24.

4) Converse, P. D.: Selling Policies, a.a.O., S. 226.

5) Vgl. Engeler, A.: a.a.O., S. 393.

nur selten mit einer weitreichenden Gütegewähr vereinbar; die Waren sind dann nur noch in geringerem Maße garantiefähig. Deshalb müssen die weniger robusten Erzeugnisse meist auch mit einer kürzeren Garantiezusage ausgestattet werden. Anderenfalls werden diejenigen Unternehmungen eines Wirtschaftszweiges, die mit Waren verminderter Qualität bei gleichem Umfang der Garantieleistung auf den Markt treten, nachteiliger als ihre Konkurrenten betroffen, weil die Garantiefälle bei ihnen zahlreicher auftreten und als Folge davon die Garantiekosten steigen. ¹⁾

Unter diesem Aspekt muß also stets besonderer Wert auf die Einhaltung bestimmter qualitativer Mindestwerte gelegt werden. Hierzu gehört im weiteren auch, daß im Rahmen der Produktgestaltung auf eine möglichst geringe Störungs- und Reparaturanfälligkeit der Erzeugnisse geachtet wird. Besonders die garantieleistenden Betriebe bemühen sich, möglichst nur "narrensichere" Produkte auf den Markt zu bringen, da sonst die Anforderungen an ihren Garantie- und Kundendienst ständig zunehmen. ²⁾ Sollte es einer Unternehmung aufgrund der bestehenden fertigungstechnischen Gegebenheiten oder aus Wirtschaftlichkeitsgründen heraus nicht möglich sein, alle ihre Erzeugnisse in Aufmachung und Gestaltung den Erfordernissen der Gütegewähr anzupassen, so kann sie dazu übergehen, sämtliche nicht den Güteanforderungen entsprechenden, aber durchaus noch verwertbaren Produkte ohne eine Garantiezusage - eventuell unter anderem Namen und auf anderen Absatzwegen - zum Verkauf zu bringen. ³⁾

1) Vgl. Lenz, H.: a.a.O., S. 24.

2) Vgl. Löbel, V.: a.a.O., S. 134.

3) Vgl. Krüger, G.: Erfassung und Verrechnung von Ausschuß, a.a.O., S. 11. Siehe auch Giesecke, H.: a.a.O., S. 52.

b) Garantieleistung und Markenbildung

"Ein absatzökonomisch besonders prägnantes Teilstück der Warenpolitik ist die Markenbildung." ¹⁾ Denn die Markierung gehört ebenfalls zur Ausrüstung des Erzeugnisses und soll diesem eine gewisse Marktstellung sichern. Im folgenden soll nun untersucht werden, ob neben den Warenzeichen überhaupt noch Raum oder sogar eine echte Notwendigkeit für ausdrückliche Garantiezusagen besteht.

Aufgabe der Markierung ist es in erster Linie, eine Identifizierung und Herkunftsbestimmung des Erzeugnisses innerhalb des gesamten Warenangebotes zu ermöglichen. ²⁾ Durch die Markierung tritt der Hersteller oder der Händler aus der Anonymität heraus und versucht, das Interesse der Käufer auf seine Waren zu lenken. Auf diese Weise gibt der Verkäufer - im Gegensatz zu Stapelwaren - zu erkennen, daß er mit seinem Namen und seiner Firma für die Qualität seiner Erzeugnisse einsteht. Der daraus abgeleiteten Auffassung, wonach die Warenmarken außerdem eine gleichbleibende Güte der Produkte verbürgen, kann in dieser Allgemeinheit nicht oder nur bedingt zugestimmt werden.

Zwar kann die Marke, sofern sie eingeführt und dem Käufer zum Begriff geworden ist, ein Anhaltspunkt für ein bestimmtes Qualitätsniveau sein. So lassen die Personenmarken gewisse Aussagen über sämtliche im Fabrikationsprogramm der Unternehmung enthaltenen Erzeugnisse, die Sachmarken dagegen lediglich über ein bestimmtes Produkt oder eine Produktgruppe zu. ³⁾ Eine echte Versicherung gegen eine etwaige qualitative Verschlechterung der stofflichen Zusammensetzung oder gegen Störungen in der Funktion der Ware kann der Verwender daraus jedoch nur begrenzt ableiten. Die Markierung begründet keines-

1) Schäfer, E.: Absatzwirtschaft, a.a.O., S. 333. Vgl. auch Gutenberg, E.: Grundlagen der Betriebswirtschaftslehre, 2. Bd., a.a.O., S. 384.

2) Vgl. Leitherer, E.: Absatzlehre, a.a.O., S. 29 f.

3) Vgl. Schäfer, E.: Die Aufgabe der Absatzwirtschaft, a.a.O., S. 129.

falls eine rechtlich verbindliche Garantieverpflichtung.¹⁾
Ein absolutes Gleichbleiben der Qualität ist allein aufgrund der Markierung keinesfalls gewährleistet, zumal in manchen Fällen die technischen und wirtschaftlichen Möglichkeiten hierzu gar nicht vorhanden sind.

Selbst beim Markenartikel, dem höchsten Grad der Markenbildung, ist eine Gütegewähr im Rechtssinne nicht gegeben. Allerdings können sich die Hersteller von Markenartikeln eine Verschlechterung der Warenqualität keinesfalls erlauben, wenn sie nicht den Ruf ihrer Erzeugnisse aufs Spiel setzen wollen. Vielmehr ist das Einhalten einer bestimmten Güte während eines langen, eventuell sogar unbegrenzten Zeitraumes eine der wichtigsten Voraussetzungen, um dem Markenartikel als Absatzsystem zum Erfolg zu verhelfen. Das Interesse und Vertrauen der Käufer sowie die Anerkennung des Markenartikels als Qualitätserzeugnis läßt sich nur gewinnen, wenn ständig eine hohe und relativ gleichbleibende Güte geboten wird. Aus diesem Streben der Unternehmung nach einer konstanten oder sogar verbesserten Qualität ergibt sich dann indirekt eine gewisse Gütegewähr für den Käufer. Dieser kann beim echten Markenartikel zu Recht auf bestimmte stoffliche oder funktionale Eigenschaften schließen. Daher wird die Gütegewähr - neben überregionaler Verbreitung, intensiver Werbung sowie Beibehaltung von Verkaufseinheit und Preis - auch zu den spezifischen Merkmalen dieses Systems gerechnet.²⁾

Es muß aber wiederholt werden, daß damit - trotz dieser zweifellos vorhandenen Garantiefunktion der Markierung - noch kein zivilrechtlicher Garantieanspruch des Käufers gegeben ist. Auch die gütesichernde Rechtsnorm des § 16 GWB dient den Verwendern und Verbrauchern nur mittelbar. Denn durch das hier formulierte

1) Vgl. Gutenberg, E.: Grundlagen der Betriebswirtschaftslehre, 2. Bd., a.a.O., S. 386 f. Siehe auch Glage, W.-D.: a.a.O., S. 68 ff; Etmer, H. Chr.: a.a.O., S. 39.

2) Vgl. Schäfer, E.: Absatzwirtschaft; a.a.O., S. 327. Siehe auch Marzen, W.: a.a.O., S. 78 f; Bussmann, K.: Name, Firma, Marke, a.a.O., S. 17; Glücker, H.: a.a.O., S. 86 ff.

Erfordernis der Gütegewährleistung bei preisgebundenen Markenwaren wird noch keine rechtsverbindliche Zusicherung des Herstellers gegenüber seinen Kunden begründet. Die Gütesicherung behält indirekten, unverbindlichen Charakter. ¹⁾

Damit bleibt dann für den Einsatz einer echten Garantiezusage noch genügend Raum, und letztere übernimmt neben der Markierung in vielen Fällen wichtige Aufgaben. Diese Feststellung läßt sich leicht an praktischen Beispielen beweisen. Denn wohl bei allen Erzeugnissen, für welche der Verkäufer eine Garantieverpflichtung übernimmt, handelt es sich - vom Kühlschrank bis hin zum Automobil - um Markenwaren. Abgesehen davon, daß diese Güter meist aus technischen Gründen eine Gütegewähr erfordern, stellt diese für den Anbieter auch ein wesentliches Instrument der Absatzanbahnung und -erhaltung dar. Viele Käufer schenken der Garantiezusage stärkere Beachtung als der Warenmarke. Sie wünschen neben der aus der Markierung resultierenden Qualitätsbehauptung noch tatsächliche Qualitätssicherheit in Form der Garantieverpflichtung. Verstärkt wird die psychologische Bedeutung der Garantieleistung noch durch die Tatsache, daß eine ausdrückliche, schriftliche Gütegewähr dem Käufer gegebenenfalls das Vorbringen von Reklamationen sowie die Inanspruchnahme des Garantiedienstes erleichtert.

1) Eine rechtsverbindliche Qualitätsgarantie wird dagegen durch die Gütezeichen geleistet. Hier ist der Hersteller, als Zeichenbenutzer, verpflichtet, die von staatlichen Stellen oder Wirtschaftsverbänden festgesetzten und laufend überwachten Gütebedingungen strikt einzuhalten. Der Käufer einer mit einem derartigen Kollektivzeichen versehenen Ware kann also auf die Übereinstimmung der Erzeugnisqualität mit den objektiven, öffentlich zugänglichen Gütebedingungen vertrauen. Insofern besitzt das Gütezeichen - in stärkerem Maße als die Warenmarke - eine echte Garantiefunktion.

Siehe hierzu insbesondere Hamann, S.: a.a.O., S. 521; Jungblut, H. und Gröschler, A.: Güteschutz und Gütekauf, Berlin 1933, S. 27 ff; Poehner, H.: a.a.O., S. 15 ff; Pötschke, H.-H.: Das Gütezeichen, Diss. Köln 1955, S. 29; Siewert, W.: Die Qualitätssicherung in der Wirtschaft. Probleme und Möglichkeiten der Verwendung von Gütezeichen und ihre Bedeutung für Produzenten und Verbraucher, Diss. Berlin 1957, S. 10 ff; Völcker, F.-Chr.: Das deutsche Gütezeichen, Diss. Hamburg 1965, S. 71.

4. Garantieleistung und Preispolitik

Für die Preispolitik der Unternehmung sind - wie Schäfer ¹⁾ betont - sowohl Kosten als auch Ertragsgesichtspunkte bestimmend. Während die kostenwirtschaftliche Orientierung dafür Sorge trägt, daß durch die Preisstellung womöglich mindestens die individuellen Selbstkosten der Unternehmung gedeckt werden, führt die ertragswirtschaftliche Orientierung daneben zu einer realistischen Beurteilung der bestehenden Marktverhältnisse. Gerade die letztgenannten Möglichkeiten auf der Absatzseite erweisen sich in der Praxis gewöhnlich als entscheidendes Kriterium jeder Preispolitik, während sich die rein kostenwirtschaftlichen Überlegungen vielfach nur für Kontrollzwecke eignen.

Aus diesem Grunde sind auch bei einer Darstellung der Beziehungen zwischen Gütegewähr und Preispolitik unbedingt diese beiden Orientierungsrichtungen zu berücksichtigen. Denn die übernommenen Garantieleistungen verursachen der Unternehmung nicht nur Kosten, die selbstverständlich in der Preisstellung zum Ausdruck kommen müssen, sondern sie wirken sich meist zugleich auch in einer erhöhten Anziehungskraft auf die Käufer aus. ²⁾ Die preispolitischen Entscheidungen der Unternehmung, die sich im Zusammenhang mit der Garantiezusage ergeben können, müssen daher sowohl vom kostenwirtschaftlichen als auch vom ertragswirtschaftlichen Standpunkt aus gesehen werden.

a) Kostenorientierte Betrachtung

Die Einführung oder Erweiterung einer Garantieleistung findet aufgrund der damit verbundenen Kosten in der Regel ihren unmittelbaren Niederschlag in der Preisstellung der Unternehmung. Je umfangreicher dabei die übernommene Gütegewähr ist, desto

1) Vgl. Schäfer, E.: Absatzwirtschaft, a.a.O., S. 336 f. Siehe auch Scheele, W.: Preispolitik und Vertrieb, in: Hessenmüller, B. und Schnauffer, E. (Hrsg.): Absatzwirtschaft, Baden-Baden 1964, S. 199 ff.

2) Vgl. Koch, W.: Grundlagen und Technik des Vertriebes, 2. Bd., a.a.O., S. 456.

höher wird gewöhnlich auch die Preisforderung sein. Und außerordentliche Garantieleistungen können meist nur zu einem außerhalb des üblichen Rahmens liegenden Preis geboten werden.¹⁾ Der erhöhte Preis bei Erzeugnissen, welche mit einer Garantiezusage versehen sind, ist - neben den höheren Aufwendungen in sämtlichen infragekommenden leistungswirtschaftlichen Bereichen - vor allem durch das damit zusammenhängende Risiko sachlich begründet. Denn mit jeder Ausdehnung der Garantieverpflichtung nimmt normalerweise auch die Wahrscheinlichkeit zu, daraus in Anspruch genommen zu werden. Außerdem wird bei einer verlängerten Garantiefrist häufig die Abgrenzung zwischen normalen, nicht der Garantieverpflichtung unterliegenden Abnutzungserscheinungen und tatsächlichen Garantieschäden schwieriger, was sich leicht zum Nachteil der Lieferanten auswirkt.²⁾ Diese vermehrte Unsicherheit, die Gefahr stärkerer Belastungen muß aber bei einer sorgfältigen, alle möglichen Aufwendungen einschließenden Kalkulation durch erhöhte Risikozuschläge berücksichtigt werden.³⁾ Umfangreiche Garantiezusagen, die auf den ersten Blick als besonders großzügige Zusatzleistungen erscheinen, haben vielfach vorher ihren Niederschlag in der Preiskalkulation gefunden. Jede umgesetzte Einheit soll bereits die auf sie entfallenden zukünftigen Garantiekosten in einer möglichst richtigen Schätzung als Zuschlag enthalten.

Es besteht also häufig ein direkter Zusammenhang zwischen dem Ausmaß der Gütegewähr und der Preisstellung. Je weitreichender die Garantieleistung bzw. je länger die Garantieperiode ist, desto höher wird meist auch der Verkaufspreis sein. Umgekehrt können bei einem teilweisen oder gänzlichen Verzicht auf die Gütegewähr infolge des niedrigeren Risikos nach dem Verkauf der Erzeugnisse auch niedrigere Preise verlangt werden. Bei manchen Produkten, die kalkulatorisch stark mit Garantiekosten belastet sind, kann sich deren Fortfall in erheblichen Preis-

1) Vgl. Brunn, J. H., v.: a.a.O., S. 42.

2) Vgl. Reber, H. J.: a.a.O., S. 2.

3) Vgl. Lisowsky, A.: a.a.O., S. 120. Siehe auch Agnew, H. E.; Houghton, D.: a.a.O., S. 236.

senkungen bemerkbar machen.

b) Ertragsorientierte Betrachtung

Im allgemeinen zeigt sich, daß die Abnehmer bereit sind, für Waren mit einer Gütegewähr auch höhere Preise anzulegen. Sie zahlen einen höheren Preis meist gern für die Sicherheit, welche ihnen die Garantieverpflichtung bietet.¹⁾ Denn beispielsweise "eine mit Mängeln behaftete Maschine, die nicht zurückgegeben werden kann, bleibt für den Käufer eine unwirtschaftliche Kapitalbindung, wobei er nicht einmal daraus resultierende Schäden ersetzt verlangen kann. Diesen Folgen wird er jederzeit gern ausweichen und einen höheren Preis zu zahlen bereit sein, wenn ihm die Möglichkeit der Inanspruchnahme des Herstellers verbleibt."²⁾

Die Lieferung von Waren, die mit einer Garantiezusage versehen sind, fördert demnach die Bereitschaft vieler Käufer, einen höheren - die aus der Garantieleistung entstehenden Mehrkosten meist reichlich kompensierenden - Preis anzulegen.³⁾

Auf diese Weise kann die Unternehmung dann die unter kostenvirtschaftlichen Überlegungen angestrebte Preisstellung meist tatsächlich verwirklichen. Sie kann die aus der Gütegewähr erwachsenden Kosten über höhere Preise decken, ohne befürchten zu müssen, mit der Preisfestsetzung aus dem Rahmen zu fallen. Damit gewinnt sie zugleich einen Spielraum für eine aktivere Preispolitik.

Diese größere preispolitische Freiheit erklärt sich vor allem aus der größeren Anziehungskraft oder dem erhöhten akquisitorischen Potential, welches die Unternehmung durch den Einsatz der Gütegewähr gewonnen hat. Die Ausstattung der Ware mit einer

1) Vgl. Schröder, J.: a.a.O., S. 237.

2) Schneider, D.: a.a.O., S. 133.

3) Vgl. Sundhoff, E.: Absatzorganisation, a.a.O., S. 21.

Garantiezusage führt im Sinne Gutenbergs ¹⁾ zu einer Vergrößerung des monopolistischen Bereiches der Absatzkurve der betreffenden Unternehmung. Innerhalb dieses Abschnittes ist es ihr dann trotz atomistischer oder oligopolistischer Marktstruktur möglich, eine autonome oder reaktionsfreie Preispolitik zu betreiben. Sie kann gewisse Preiserhöhungen vornehmen, ohne daß deshalb die Käufer sofort zur Konkurrenz abwandern. Je größer die mit Hilfe der Gütegewähr erworbene Anziehungskraft ist, desto breiter ist dieser Kurvenabschnitt, desto unabhängiger wird die Unternehmung in preispolitischer Hinsicht. -

In den Fällen, in denen dem Verkäufer eine niedrige Preisstellung vorteilhafter erscheint, kann er die Waren gegebenenfalls ohne eine Garantieverpflichtung zu einem reduzierten Preis anbieten. Bei erheblichen Preisdifferenzen werden dann etliche Käufer bereit sein, ganz oder teilweise auf die Gütegewähr zu verzichten. Allerdings ist die Aufgabe der Garantieansprüche zugunsten eines um den kalkulatorischen Wagnisszuschlag verminderten Preises nur bei kleineren, "problemlosen" Objekten bzw. bei Waren, die ihrer Natur nach kaum garantiefähig sind, empfehlenswert. ²⁾ Bei technisch komplizierten und teuren Erzeugnissen erscheint dieser Verzicht jedoch selten angebracht. Hier kann der Kunde den Nutzen einer weitreichenden Garantiezusage vielfach beim Kauf des Gegenstandes noch gar nicht ermessen. Die Vorteile einer großzügigen Gütegewähr erfährt der Verwender erst im Laufe des Gebrauches, wenn sich Mängel an dem Erzeugnis einstellen. ³⁾ Am Preis allein läßt sich selten der tatsächliche Wert einer Ware erkennen. Stets müssen noch die übrigen Vertragsbedingungen und Zusatzleistungen berücksichtigt werden. Sie erst lassen die Preise ver-

1) Vgl. Gutenberg, E.: Grundlagen der Betriebswirtschaftslehre, 2. Bd., a.a.O., S. 240 ff.

2) Vgl. Löbel, V.: a.a.O., S. 134. Siehe auch Schneider, D.: a.a.O., S. 133.

3) Vgl. Krooss, R.: a.a.O., S. 98 ff.

gleichbarer Güter höher oder niedriger erscheinen. ¹⁾

Das Ausmaß, in welchem durch Einschränkung der Gütegewähr zugunsten einer niedrigeren Preisstellung Nachfrageerhöhungen erzielt werden können, ist für die Unternehmung nur sehr schwer abzuschätzen. Neben vielen anderen Faktoren spielt hierbei auch die jeweilige Phasenstellung der Unternehmung im gesamtwirtschaftlichen Prozeß eine entscheidende Rolle. ²⁾

Die in Verbindung mit der Gütegewähr letztlich zu betreibende Preispolitik läßt sich im konkreten Fall immer nur nach genauem Abwägen der Lage sowie der voraussichtlichen Reaktionen der Marktpartner finden. Zwar kann man sagen, daß es die Garantiezusage der Unternehmung infolge der gesteigerten Attraktivität ihrer Erzeugnisse ermöglicht, eine höhere Preisforderung durchzusetzen. Dennoch besteht die effektive Preispolitik auch hier in hohem Maße in Probieren und Markteinfühlung. ³⁾

"Sometimes the path of wisdom may be to charge a price high enough to cover much service, absolutely to stand back of all goods sold, and to sell on the basis of performance and assured service. In other cases, it may be wise to sell for a low price and let the buyer understand that the seller gives no guaranty." ⁴⁾

5. Garantieleistung und Werbepolitik

Werbung "ist ein Teilgebiet der betriebswirtschaftlichen Absatzpolitik mit dem Ziele, die dem Unternehmen im Markte gegebenen objektiven Bedingungen struktureller oder dynamischer Art in einer für den Unternehmenserfolg günstigen Weise zu verändern." ⁵⁾

1) Vgl. Hellauer, J.: Der Einfluß der Vertragsbedingungen auf Absatzleistung und Absatzwege, in: Absatzforschung und Absatzpraxis in Deutschland, Schriftenreihe der Forschungsstelle für den Handel beim RKW, Neue Folge Nr. 2, Stuttgart 1937, S. 63 ff.

2) Vgl. Schäfer, E.: Die Unternehmung, a.a.O., S. 4 f.

3) Vgl. Schäfer, E.: Absatzwirtschaft, a.a.O., S. 338.

4) Converse, P. D.: Selling Policies, a.a.O., S. 227.

5) Schäfer, E.: Grundfragen einer Wirtschaftslehre der Reklame, in: Festschrift für Eugen Schmalenbach, Leipzig 1933, S. 197.

Die Abgrenzung der Werbung gegenüber den anderen absatzpolitischen Maßnahmen ist nicht immer ganz leicht, denn der Sinn einer jeden Absatzäußerung des Unternehmens besteht darin, werbende Wirkungen zu erzielen. So gehen etwa von einer guten Qualität, einem niedrigen Preis oder günstigen Liefer- und Zahlungsbedingungen durchaus Werbewirkungen aus. Deshalb können aber diese absatzpolitischen Maßnahmen - selbst wenn sie die Aufgabe haben, die potentiellen Nachfrager zum Kauf eines Gutes zu veranlassen - noch nicht als Werbung im eigentlichen Sinne bezeichnet werden. Von dieser kann erst dann gesprochen werden, wenn von speziellen Werbemitteln, wie Anzeige oder Plakat, Gebrauch gemacht wird.¹⁾

Aus dem gleichen Grunde kann auch die Gütegewähr nicht zur Werbung gerechnet werden. Natürlich sollen die Abnehmer auch mit Hilfe der Garantieleistung im Sinne der Absatzpolitik beeinflusst werden. Aber eine derartige Zusage nimmt noch keinen unmittelbaren Einfluß auf die Entscheidungen der Käufer, wie es normalerweise die Werbung tut. Zu diesem Zweck muß die Unternehmung zusätzlich besondere Werbemaßnahmen treffen. Diese stellen dann das Sprachrohr dar, durch welches dem Publikum die Vorteile der betreffenden Ware bekanntgemacht werden; durch welches sie davon überzeugt werden sollen, daß gerade das angebotene Erzeugnis ihren Nutzenvorstellungen am besten entspricht.²⁾ Es ist aber ein grundsätzlicher Unterschied, ob die Produkte aus absatzpolitischen Erwägungen mit einer Gütegewähr ausgestattet werden oder ob der Einsatz von Werbemitteln vorliegt.

a) Garantieleistung als Werbeargument

Die Gütegewähr liefert gewöhnlich eine Vielzahl überzeugender Argumente, welche in der Werbung ihren Niederschlag finden können. Diese wiederum stellt die Mittel zur Verfügung, um die

1) Vgl. Gutenberg, E.: Grundlagen der Betriebswirtschaftslehre, 2. Bd., a.a.O., S. 408 f. Siehe auch Wöhe, G.: a.a.O., S. 274.

2) Vgl. Schäfer, E.: Die Aufgabe der Absatzwirtschaft, a.a.O., S. 118.

zusätzlichen Garantieangebote in der Öffentlichkeit auch bekannt zu machen.¹⁾ Die Abnehmer sollen auf diese Weise auf den Nutzen aufmerksam gemacht werden, den sie aus dem ausdrücklichen Garantieversprechen haben. Das Argument der Gütegewähr erspart der Unternehmung außerdem häufig einen Teil ihrer Werbeausgaben, die sonst erforderlich wären, um die Käufer von der hohen Qualität der Erzeugnisse zu überzeugen. Denn die besondere Güte läßt sich kaum besser als durch eine umfangreiche Garantiezusage ausdrücken. Dieses Argument ist den Kunden in jedem Fall bekannt und wird von ihnen richtig verstanden. Converse schreibt hierzu: "A guaranty may be used in lieu of extensive advertising or to reduce the amount of advertising necessary... The argument in favor of the guaranty policy is that it is only necessary to advertise that the guaranty is given and that it is unnecessary to spend large sums to convince the buyers that the product is of high quality."²⁾

Trotz dieser augenscheinlichen Vorteile scheuen sich viele Unternehmungen, die Garantieleistung in ihrer Werbung zu stark zu betonen. Denn auf diese Weise können gelegentlich negative Assoziationen hervorgerufen werden, da nach Meinung mancher Käufer wirklich gute Erzeugnisse keine besonderen Garantiezusagen benötigen. - Umgekehrt erscheint es allerdings auch nicht sehr klug, wenn manche Unternehmungen lediglich Texte aus den gesetzlichen Gewährleistungsparagrafen herausgreifen und mit Werbeslogans verbinden, so daß der Eindruck eines glänzenden, zusätzlicher Garantieversprechens entsteht, obwohl eigent-

1) Vgl. Löbel, V.: a.a.O., S. 19. Siehe auch Wenzel, W.: Die Gestaltungselemente der Verkaufswerbepolitik für Investitionsgüter unter besonderer Berücksichtigung des Faktors Erklärungsbedürftigkeit, Berlin 1964, S. 73 f; Schwarz, Horst: a.a.O., S. 60.

2) Converse, P. D.: Selling Policies, a.a.O., S. 224. Siehe auch Agnew, H. E.; Jenkins, R. B.; Drury, J. C.: Outlines of Marketing, 2nd ed., New York-London 1942, S. 311.

lich nur eine ganz selbstverständliche Ersatzleistung im Rahmen des Kaufvertrages geboten wird.¹⁾

b) Notwendigkeit der Abstimmung zwischen Werbung und
Garantieleistung

Grundsätzlich ist es zu begrüßen, wenn die Unternehmung auf ihre Waren eine Garantie gewährt und darauf in ihrer Werbung ausdrücklich hinweist. Denn derartige Garantiezusagen sind ein Zeichen besonderer Leistungsfähigkeit, und sie werden beim Publikum auch entsprechend geschätzt.²⁾ Das daraus resultierende Vertrauen in die garantieleistende Firma kann aber erheblich beeinträchtigt werden, falls die Vorstellung von der Ware und ihre wirkliche Beschaffenheit sich nicht decken bzw. die Garantieerfüllung später nicht hält, was die Werbung versprochen hat.

Daher muß die Unternehmung dafür sorgen, daß die Erfahrungen der Verwender mit der Qualität der Erzeugnisse nicht den Behauptungen der Werbung entgegenstehen. Gütegewähr und Werbeargumentation sollten stets aufeinander abgestimmt sein. Qualitätssicherungen in der Werbung sind nur dann zweckmäßig, wenn sie auch den Tatsachen entsprechen. Sobald die Käufer etwa infolge mangelhafter Garantieerfüllung der zuständigen Stellen nicht den erwarteten Nutzen von dem Produkt haben, wird auch die beste Werbung - trotz aller Hinweise auf die Gütegewähr - auf die Dauer erfolglos sein. Die Abnehmer sind dann über die mangelhafte Einhaltung der in der Werbung gemachten Garantiezusagen enttäuscht, und dieser Einbruch in das Vertrauen bleibt nicht ohne Rückwirkungen auf den Umsatz der Unternehmung. Denn es darf niemals übersehen werden, "daß der Ruf eines Unternehmens bzw. seiner Erzeugnisse in erster Linie

1) Vgl. Neumann, F. W.: a.a.O., S. 40.

2) Vgl. Lenz, H.: a.a.O., S. 24.

davon abhängt, was diese Erzeugnisse oder Dienste in Wirklichkeit sind, und nicht davon, was die Werbung sagt und verspricht. Werbemaßnahmen können zwar den Prozeß der Bildung von Gütevorstellungen im Bewußtsein der Käufer unterstützen. Aber niemals kann Werbung allein den Erzeugnissen oder Diensten eines Unternehmens einen guten Ruf und damit einen hohen Rang im Bewußtsein der Käufer verschaffen." ¹⁾

Enttäuschte Abnehmer aber sind immer eine Gefahr für die Zukunft der Unternehmung. Erstens sind sie gewöhnlich selbst als weitere Kunden verloren. Daneben schaden sie durch ihre negative "Mund-zu-Mund-Werbung" dem Ruf der Unternehmung. Diese Tatsache kann sich besonders beim Absatz langlebiger Gebrauchsgüter sehr ungünstig auswirken, da sich - wie amerikanische Untersuchungen ergeben haben - die Hälfte der Käufer dieser Güter vor der Anschaffung bei Verwandten und Bekannten informiert. ²⁾ Sind demgegenüber die Leistungen aus der Garantiezusage zufriedenstellend und werden sie von den Kunden auch anerkannt, so wird sich diese positive Meinung schnell verbreiten. Zufriedene Käufer, die unter allen Umständen eine angemessene Behandlung erfahren haben, sind stets die besten Propagandisten für die Unternehmung. Hier zeigt sich deutlich die Suggestionswirkung und Schlagkraft des "Mouth-to-Mouth-Advertising." ³⁾

Es liegt also im eigenen Interesse der Unternehmung, durch eine wahrheitsgemäße, auf die tatsächlichen Garantieverhältnisse abgestimmte Werbung für die Gewinnung und anschließende

1) Gutenberg, E.: Grundlagen der Betriebswirtschaftslehre, 2. Bd., a.a.O., S. 415. Siehe auch Sliwka, M.: Suggestion oder Qualität als Bürge des Verkaufserfolges? In: Der Markenartikel, 18. Jg. 1956, Nr. 3, S. 129; Bussmann, K.: Güteschutz als Individualleistung oder Gemeinschaftsaufgabe, a.a.O., S. 34.

2) Vgl. Mehlem, G.: a.a.O., S. 148. Vgl. auch Krooss, R.: a.a.O., S. 50.

3) Vgl. Löbel, V.: a.a.O., S. 20. Siehe auch Nieschlag, R.: Binnenhandel und Binnenhandelspolitik, a.a.O., S. 83. Valentin, H.: ...wer nicht reklamiert, ist zufrieden? In: Zeitschrift für wirtschaftliche Fertigung, 10. Jg. 1965, Nr. 9, S. 502.

Erhaltung des Vertrauens ihrer Abnehmer zu sorgen. Bei der Verwendung der Gütegewähr als Werbeinhalt sollten deshalb auch etwaige Ausnahmen und Begrenzungen der Garantieverpflichtung mit angeführt werden, damit keine Mißverständnisse und späteren Enttäuschungen der Kunden entstehen. ¹⁾

6. Garantieleistung und Kreditpolitik

Die absatzpolitische Aktivität eines Unternehmens kann schließlich noch ihren Ausdruck in verstärkten finanziellen Leistungen gegenüber den Abnehmern finden. Aktionsmöglichkeiten in diesem Bereich bieten sich für den Produzenten insbesondere in der Gestaltung der Kreditgewährung und der Kreditbedingungen. ²⁾ Das Ziel sämtlicher kreditpolitischen Maßnahmen ist es, kreditwürdigen Kunden die Abnahme der Erzeugnisse zu erleichtern und damit das Absatzvolumen zu vergrößern. ³⁾ Eine aktive Politik auf diesem Gebiet ist jedoch nicht frei von Risiken, da mit jeder Kreditgewährung der Erfolg des Absatzes durch eventuelle Debitorenverluste wieder zunichte gemacht werden kann. Deshalb spielen bei jeder Kreditgewährung neben absatzpolitischen Erwägungen noch Überlegungen risikopolitischer Art mit. Außerdem müssen sich die Kreditentscheidungen stets flexibel den Eigenarten des Produktes, den Besonderheiten des Marktes, dem finanziellen Status des absetzenden Unternehmens, den Möglichkeiten des Bankensystems sowie den Maßnahmen der Konkurrenz anpassen. ⁴⁾

Die im Rahmen dieser Arbeit primär interessierenden Beziehungen zwischen der Gütegewähr und der Kreditpolitik sind nicht

1) Vgl. Slee Smith, P. J.: Technical and Industrial Advertising and Marketing, London 1963, S. 99.

2) Vgl. Leitherer, E.: Absatzlehre, a.a.O., S. 63.

3) Vgl. Döbeli, M.: Absatzfinanzierung betriebswirtschaftlich betrachtet, Bern 1956, S. 20.

4) Vgl. Sundhoff, E.: Absatzorganisation, a.a.O., S. 26. Siehe auch Bleck, J.: Formen der Absatzfinanzierung, in: Hessenmüller, B. und Schnauffer, E. (Hrsg.): Absatzwirtschaft, Baden-Baden 1964, S. 404.

sehr zahlreich, im wesentlichen sogar nur indirekter Art. Zunächst ist daran zu denken, daß gerade der Absatz vieler garantieberdürftiger Waren zugleich mit einer Kreditgewährung durch den Verkäufer gekoppelt ist. Ein Verlangen nach sofortiger Bezahlung wirkt sich vor allem bei größeren Anschaffungen vielfach absatzhemmend aus. Da es sich aber bei den meisten mit einer Gütegewähr versehenen Waren um langlebige Großobjekte handelt, trifft man hier häufig langfristige Kreditübernahmen durch den Verkäufer. Derartige Zahlungserleichterungen, welche die Unternehmung entweder selbst oder mit Hilfe von Kreditinstituten ihren Abnehmern gewährt, sind oft ein entscheidender Faktor zur Steigerung des Umsatzes.¹⁾ Ein solches kreditpolitisches Vorgehen ist sowohl auf dem Konsumgüter- als auch auf dem Produktionsgütersektor gebräuchlich. Bei vielen mit einer Garantiezusage ausgestatteten Konsumgütern äußert sich diese Tatsache in der Existenz von Teilzahlungssystemen.

Ein weiterer Berührungspunkt zwischen Gütegewähr und Kreditpolitik besteht bei den finanziellen Unterstützungen, welche die garantieleistende Unternehmung ihren fremden Absatzorganen gegenüber erbringt. Diese sind häufig nicht in der Lage, aus eigener Kraft die erforderlichen Mittel für sämtliche im Zusammenhang mit dem Garantiedienst notwendigen Investitionen aufzubringen. Daher ergibt sich für den Träger der Gütegewähr in der Regel die Notwendigkeit, die nicht direkt zur Unternehmung gehörenden Organe finanziell bei der Beschaffung ihrer Einrichtungen zu unterstützen. Denn mangelhaft oder unvollkommen ausgestattete Reparaturwerkstätten können leicht die positive Wirkung der Garantieleistung wieder aufheben. Derartige Einrichtungskredite als bewußte absatzpolitische Maßnahme sind durchaus nicht selten anzutreffen.

1) Vgl. Schäfer, E.: Absatzwirtschaft, a.a.O., S. 339;
Sundhoff, E.: Absatzorganisation, a.a.O., S. 29.

5. Kapitel: Schlußbetrachtung

=====
Mit dem Hinweis auf die Beziehungen zwischen Gütegewähr und Kreditpolitik dürften die wesentlichen ökonomischen Auswirkungen der Gütegewähr dargelegt sein. Zusammenfassend können wir festhalten, daß die Garantiezusage den gesamten leistungswirtschaftlichen Bereich der Unternehmung berührt. Sie findet in gleichem Maße im Produktions- wie im Absatzfeld ihren Niederschlag.

In der Fertigung gilt es für die Unternehmung in erster Linie, die Voraussetzungen für eine qualitativ hochstehende und gleichbleibende Erzeugung zu schaffen. Aus diesem Grunde muß bereits der Aufbau der Produktion so angelegt werden, daß wirklich zufriedenstellende, garantiefähige Waren hergestellt werden können. Der Einsatz sämtlicher Produktionsfaktoren, ihre Kombination und Abstimmung muß schon unter dem Gesichtspunkt der später beabsichtigten Garantiezusage mit ihren vermehrten Anforderungen getroffen werden. Denn die Güte der Produkte eines Betriebes hängt ganz entscheidend von der Struktur, der Ordnung des Fertigungsbereiches ab.

Daneben übt aber auch die zeitliche Ordnung des Leistungsprozesses, der Fertigungsablauf, einen starken Einfluß auf die Qualität der Erzeugung und die Möglichkeit einer Garantiezusage aus. Wie die Analyse der produktionswirtschaftlichen Teilfunktionen zeigte, wirkt die Gütegewähr nahezu auf alle Etappen im Verlauf der Fertigung ein. Nur wenn in den Vorstadien der Fertigung, in der eigentlichen Produktionsdurchführung und in der Kontrolle die Bedingungen für eine fehlerfreie Leistungserstellung erfüllt sind, läßt sich das Risiko aus der eingegangenen Garantieverpflichtung auf ein erträgliches Maß begrenzen.

Die Auswirkungen der Gütegewähr auf den merkantilen Sektor der Unternehmung äußern sich zunächst in zahlreichen absatz-

organisatorischen Regelungen. Um alle aus der Garantiezusage resultierenden Aufgaben schnell und reibungslos erledigen zu können, bedarf es vor allem eines umfangreichen Netzes gut ausgerüsteter Garantie- und Kundendienst-Stützpunkte. Da es die Finanzkraft der garantieleistenden Unternehmung in den seltensten Fällen zuläßt, ausschließlich eigene Organe hiermit zu betrauen, erfolgt die Behebung von Garantieschadensfällen gewöhnlich sowohl in eigenen als auch fremden Werkstätten.

Als Ausgleich für die vermehrten Anstrengungen und Aufwendungen in den geschilderten Bereichen erwachsen dem Träger der Gütegewähr dafür auf dem Gebiet der Absatzpolitik zahlreiche Vorteile aus dieser zusätzlichen Maßnahme. So zeigt sich, daß die meisten Abnehmer bereit sind, für Waren mit Garantiezusage auch höhere Preise anzulegen. Diese kompensieren dann meist reichlich die aus der Garantieverpflichtung entstehenden Kosten. Daneben gehen von der Gütegewähr nicht nur die normalen werbenden Wirkungen aus, wie sie allen absatzpolitischen Maßnahmen eigen sind,¹⁾ sondern sie eignet sich darüber hinaus auch vorzüglich als Werbeinhalt. Das Argument der Garantieleistung übt stets eine hohe Anziehungskraft auf die potentiellen Käufer aus.

Ein wesentliches Anliegen dieser Arbeit galt schließlich einer typologischen Untersuchung sowohl der garantieleistenden Betriebe als auch der garantiebedürftigen Waren. Denn erst eine derartige Schwerpunktbildung in Form von Betriebs- und Warentypen führt zu anschaulichen, wirklichkeitsnahen Aussagen. Als Ergebnis dieser morphologischen Betrachtung haben wir festgestellt, daß durchaus nicht alle Betriebe in der Lage sind, eine Garantieverpflichtung einzugehen. Vielmehr ermöglicht erst das Vorliegen einer bestimmten Merkmalskombination die Übernahme einer Gütegewähr. Hierbei zeigte sich vor allem, daß Betriebe mit mechanisch-synthetischer Fertigung wesentlich leichter eine Gütegewähr für ihre Erzeugnisse übernehmen

1) Vgl. Gutenberg, E.: Grundlagen der Betriebswirtschaftslehre, 2. Bd., a.a.O., S. 408.

können als chemisch-analytische Betriebe. Denn letztere haben meist mit einem schwer beherrschbaren Fertigungsprozeß zu kämpfen, welcher sich als großes Hindernis für eine derartige Zusatzleistung erweist.

Die warentypologische Betrachtung, die wir mit Hilfe der von Schäfer ¹⁾ aufgestellten sowohl technologischen als auch ökonomisch-kommerziellen Merkmale durchgeführt haben, ergab folgendes charakteristische Bild der garantiebedürftigen Ware: In der Regel handelt es sich hierbei um technisch komplizierte Großobjekte mit längerer Nutzungsdauer. Allerdings hat sich gleichzeitig herausgestellt, daß mit wachsender Kompliziertheit und Empfindlichkeit sowie mit zunehmendem Wert der Waren vielfach ihre Garantiefähigkeit abnimmt. Aufgrund des erhöhten Risikos sind die Unternehmungen häufig nur noch in geringerem Maße bereit, weitreichende Garantieverpflichtungen einzugehen.

1) Vgl. Schäfer, E.: Absatzwirtschaft, a.a.O., S. 289 ff.

LITERATURVERZEICHNIS

1. Bücher und Dissertationen

- Abbott, L. Qualität und Wettbewerb, München und Berlin 1958
- Abromeit, G. Erzeugnisplanung und Produktionsprogramm im Lichte der Produktions-, Absatz- und Wettbewerbspolitik, Wiesbaden 1955
- Agnew, H. E.;
Jenkins, R. B.;
Drury, J. C. Outlines of Marketing, 2nd ed., New York - London 1942
- Agnew, H. E.;
Houghton, D. Marketing Policies, 2nd ed., New York - Toronto - London 1951
- Aljian, G. W.
(Hrsg.) Purchasing Handbook. New York - Toronto - London 1958
- Arbeitskreis
Weber/Hax der
Schmalenbach-
Gesellschaft Der Einkauf im Industriebetrieb als unternehmerische und organisatorische Aufgabe, Köln und Opladen 1960
- Aspley, J. C. Sales Manager's Handbook, 6th ed., Chicago - London 1951
- Auler, W. Rückstellungen. Die betriebswirtschaftliche Notwendigkeit und die Art ihrer Verrechnung in Handels-, Steuerbilanz und kurzfristiger Ergebnisrechnung, Hann. Münden 1953
- Banning, D. Techniques for Marketing New Products, New York - Toronto - London 1957
- Batzer, E. und
Laumer, H. Neue Vertriebswege in Industrie und Handel, München 1963
- Barowski, K. H. Das Baukastensystem, Diss. Hannover 1961
- Bauer, H. M. Die Materialwirtschaft. Ihre Anwendung und Auswirkung in der Maschinen und Geräte bauenden Industrie, Berlin - Göttingen - Heidelberg 1949
- Beckermann, Theo Handwerkshandel und Einzelhandel mit technischen Gütern, Schriften des Rheinisch-Westfälischen Instituts für Wirtschaftsforschung, Neue Folge, Nr. 21, Essen 1963

- Beckmann, L. Einführung in die Industriebetriebswirtschaftslehre, Stuttgart 1961
- Bergfeld, W. Der Begriff des Typus, Bonn 1933
- Bobrowski, P. Liefervertrag und Lieferbedingungen, Karlsruhe 1956
- Böbel, E. Das Handwerk als Absatzmittler für industrielle Erzeugnisse, Diss. Nürnberg 1967
- Bruggmann, M. Betriebswirtschaftliche Probleme der industriellen Forschung, Winterthur 1957
- Brunn, J. H., v. Die formularmäßigen Vertragsbedingungen der Deutschen Wirtschaft, 2. Aufl., Köln - Berlin 1956
- Buddeberg, H. Betriebslehre des Binnenhandels, Wiesbaden 1959
- Bursk, E. C.;
Chapman, J. F.
(Hrsg.) Modern Marketing Strategy,
Cambridge/Massachusetts 1964
- Bussmann, K. Name, Firma, Marke, Berlin 1937
- Calmes, A. Der Fabrikbetrieb. Die Organisation im Zusammenhang mit der Buchhaltung und der Selbstkostenberechnung industrieller Betriebe, 7. Aufl., Leipzig 1922
- Canthal, W. Die Garantiezusagen im täglichen Leben, Diss. Heidelberg 1911
- Castan, E. Typologie der Betriebe, Stuttgart 1963
- Converse, P. D. Selling Policies, New York 1927
- Converse, P. D.;
Jones, F. M. Introduction to Marketing. Principles of
wholesale and retail distribution,
New York 1948
- Converse, P. D.;
Huegy, H. W.;
Mitchell, R. V. Elements of Marketing, 7th ed., Englewood
Cliffs 1965
- Culliton, J. W. Make or Buy, Boston 1961
- David, H. Garantieübernahme bei Kauf- und Werk-
vertrag, Diss. Breslau 1925
- Dietel, P. Das Problem der Wirtschaftlichkeit und
die industrielle Erzeugnisqualität,
Diss. Erlangen 1958

- Döbeli, M. Absatzfinanzierung betriebswirtschaftlich betrachtet, Bern 1956
- Dutschke, W. Qualitätsregelung in der Fertigung, Berlin - Göttingen - Heidelberg 1964
- Elsner, T. Betriebswirtschaftliche Probleme der Fehlfabrikation, Diss. Nürnberg 1949
- Enßlin, G. Typologie der Industriebetriebe, Diss. Mainz 1964
- Ernst, D. Die Beschaffung des Industriebetriebes in entwicklungsgeschichtlicher und typologischer Betrachtung, dargestellt am Beispiel der Maschinenindustrie und chemischen Industrie, Diss. Nürnberg 1963
- Etmer, H. Chr. Die besonderen Risiken der Markenartikelindustrie. Wesen und Begriff des Markenartikelrisikos. Die Markenartikelrisiken im einzelnen, München 1958
- Feuerbaum, E. Die Zubringer- und die Montageindustrie, Berlin 1956
- Fleck, W. Leistungsüberschneidungen zwischen Einzelhandel und Handwerk, Berlin 1964
- Glage, W.-D. Warenzeichen und Garantiefunktion, Diss. Hamburg 1959
- Giesecke, H. Die Abnahme in der industriellen Fertigung, Diss. Hamburg 1956
- Glücker, H. Gütesicherung als Marktfaktor, Diss. Mannheim 1962
- Goldmann, H. M. Wie man Kunden gewinnt, Essen 1954
- Gordon, L. J. Economics for Consumers, 4th ed., New York 1961
- Grimm, J. und Grimm, W. Deutsches Wörterbuch, Leipzig 1911, Bd. 4, Abt. 1, Teil 3, Sp. 4759 ff.
- Grochla, E. Materialwirtschaft, Wiesbaden 1958
- Gutenberg, E. Grundlagen der Betriebswirtschaftslehre. Erster Band: Die Produktion, 13. Aufl., Berlin - Heidelberg - New York 1967
- Gutenberg, E. Grundlagen der Betriebswirtschaftslehre. Zweiter Band: Der Absatz, 8. Aufl., Berlin - Heidelberg - New York 1965

- Haller, H. Typus und Gesetz in der Nationalökonomie, Stuttgart und Köln 1959
- Hamelbeck, B. Begriff, Arten und Verbindlichkeit der allgemeinen Geschäftsbedingungen, Berlin 1930
- Hammel, W. Das System des Marketing dargestellt am Beispiel der Konsumgüterindustrie, Freiburg i. Br. 1963
- Hase, H. Die allgemeinen Geschäftsbedingungen der Metall- und Maschinenindustrie, Borna 1938
- Heger, H. Die Beschaffung - unter besonderer Berücksichtigung ihrer Abhängigkeit vom Absatz- und Beschaffungsmarkt, Nürnberg 1957
- Heidland, O. Die Praxis der Verkaufs- und Einkaufsbedingungen sowie die Notwendigkeit einheitlicher Lieferungsbedingungen, Stuttgart 1929
- Hellauer, J. Kaufverträge in Warenhandel und Industrie, Berlin - Wien 1927
- Hennig, K. W. Betriebswirtschaftslehre der industriellen Erzeugung, Wiesbaden 1960
- Hennig, K. W. Betriebswirtschaftliche Organisationslehre, Berlin - Göttingen - Heidelberg 1957
- Henzel, F. Lagerwirtschaft, Essen 1950
- Hinsel, D. Die Fertigungssysteme in der Industrie, Diss. Nürnberg 1955
- Hirsch, J. Der moderne Handel, 2. Aufl., Tübingen 1925
- Hoehne, Th. Eine kritische Untersuchung der absatzfördernden Faktoren in der deutschen Automobilindustrie, Diss. Frankfurt 1936
- Hoppmann, H. Die rationelle Gestaltung der chemisch-technischen Produktion, Berlin 1934
- Horrmann, H. Die Bildung von Betriebstypen der Industrie, Diss. Nürnberg 1953
- Jungblut, H. und Gröschler, A. Güteschutz und Gütekauf, Berlin 1933

- KaltheGener, B. Die betriebswirtschaftliche Problematik der industriellen Ersatzteilwirtschaft, Diss. München 1958
- Kalveram, W. Industriebetriebslehre, 7. Aufl., Wiesbaden 1960
- Kalveram, W. Kostenrechnung in der Fahrzeugindustrie, Berlin 1940
- Kaschirin, A. J. Technologie des Maschinenbaus, Berlin 1953
- Klein-Blenkers, F. Die Ökonomisierung der Distribution, Köln und Opladen 1964
- Klinger, K. Der Einkauf im Industriebetrieb, Essen 1950
- Kluge, F. Etymologisches Wörterbuch der deutschen Sprache, 19. Aufl., Berlin 1963
- Kobs, E. Rückstellungen und Rücklagen in Steuerbilanz und Vermögensaufstellung, Herne - Berlin 1964
- Koch, W. Grundlagen und Technik des Vertriebes, Bd. I u. II, 2. Aufl., Berlin 1958
- Köhler, W. Allgemeine Verkaufsbedingungen, Mannheim - Berlin - Leipzig 1934
- Korinthenberg, W. Erfüllung und Gewährleistung im Werkvertrag, Köln 1935
- Kroeber Riel, W. Beschaffung und Lagerung. Betriebswirtschaftliche Grundfragen der Materialwirtschaft, Wiesbaden 1966
- Krohne, K. H. Der Garantievertrag, Diss. Erlangen 1940
- Krooss, R. Der technische Kundendienst als Instrument der Absatzpolitik, Nürnberg 1966
- Krüger, G. Erfassung und Verrechnung von Ausschuß, Frankfurt/M. 1959
- Kruse, A. Die Produktdifferenzierung in Theorie und Praxis, Freiburg 1960
- Landmann, O. Der Garantievertrag, Diss. Marburg 1932
- Leitherer, E. Absatzlehre, Stuttgart 1964

- Leitner, F. Wirtschaftslehre des Industriebetriebes,
Frankfurt/M. 1944
- Lenz, H. Garantie- und Kulanzkosten, ihre Erschei-
nung, Erfassung und Verrechnung in der
Selbstkostenrechnung industrieller Unter-
nehmungen, Diss. Frankfurt 1940
- Linhardt, H. Grundlagen der Betriebsorganisation,
Essen 1954
- Lisowsky, A. Qualität und Betrieb, Stuttgart 1928
- Löbel, V. Kundendienst als absatzwirtschaftliche
Leistung, Formen und Möglichkeiten,
Nürnberg 1966
- Lütcke, W. Die Bedeutung der sogenannten Garantie-
frist bei Kauf und Werkvertrag,
Diss. Erlangen 1912
- Männicke, A. Die Warenverpackung als ein Faktor der
betrieblichen Absatzpolitik,
Berlin 1957
- Markert, K. Der zivilrechtliche Schutz des Konsu-
menten gegen Verletzungen seiner Rechts-
güter durch fehlerhaft hergestellte
Produkte, Diss. Würzburg 1961
- Marzen, W. Preiswettbewerb und Verbraucherpolitik,
Saarbrücken 1964
- Maynard, H. H.;
Beckman, T. N. Principles of Marketing, 5th ed.,
New York 1952
- Maynard, H. H.;
Nolen, H. C. Sales Management, New York 1950
- Mehlem, G. Die Stellung des Verbrauchers in der
Marktwirtschaft unter besonderer Berück-
sichtigung seines Verhältnisses zur
Warenqualität, Diss. Hamburg 1960
- Mellerowicz, K. Betriebswirtschaftslehre der Industrie,
2 Bände, 3. Auf., Freiburg i. Br. 1958
- Mellerowicz, K. Forschungs- und Entwicklungstätigkeit
als betriebswirtschaftliches Problem,
Freiburg 1958
- Mitchell, W. N. Organization and Management of
Production, New York - London 1939

- Müller, R. Der Garantievertrag, Diss. Erlangen 1950
- Müllereisert, F. A. Allgemeine Lieferbedingungen der Industrie, des Handwerks und der öffentlichen Hand, Berlin 1932
- Nepveu-Nivelle, F. Le service et l'après-vente, Paris 1964
- Nieschlag, R. Binnenhandel und Binnenhandelspolitik, Berlin 1959
- Nixon, H. K. Principles of Selling, 2nd ed., New York - London 1942
- Nowak, P. Betriebstyp und Kalkulationsverfahren, Wuppertal-Elberfeld 1936
- Nystrom, P. H. (Hrsg.) Marketing Handbook, New York 1951
- Pegels, W. Das Verhältnis von Bürgschaft, Garantievertrag, Schuldbeitritt zueinander, Diss. Erlangen 1936
- Petersen, H. Zur Aufgabe und Methode der Unternehmungstypologie, Diss. Hamburg 1955
- Pfeiffer, W. Absatzpolitik bei Investitionsgütern der Einzelfertigung. Möglichkeiten und Grenzen des Einsatzes absatzpolitischer Instrumente im Sondermaschinenbau, Stuttgart 1965
- Poehner, H. Der Einfluß der Warengüte - Kennzeichnung auf die Absatzgestaltung, Diss. Nürnberg 1954
- Pötschke, H.-H. Das Gütezeichen, Diss. Köln 1955
- Preisling, B. R. Marketing in der Produktionsgüterindustrie, Winterthur 1962
- Priester, H. Der Garantievertrag, Diss. Bern 1935
- Pschorr, F.-G. Zur Mängelrüge im Werkvertrag unter besonderer Berücksichtigung des Garantieversprechens, Erlangen 1932
- Raiser, L. Das Recht der Allgemeinen Geschäftsbedingungen, 2. Aufl., Bad Homburg 1961
- Reichling, A. W. Produktionsplanung im Maschinenbau, Diss. Berlin 1960

- Riebel, P. Industrielle Erzeugungsverfahren in betriebswirtschaftlicher Sicht, Wiesbaden 1963
- Riebel, P. Die Kuppelproduktion. Betriebs- und Marktprobleme, Köln und Opladen 1955
- Roos, C. A. Menschlich bedingte Fehlleistungen im Betrieb und Möglichkeiten ihrer Verringerung, Köln und Opladen 1958
- Roos, C. A. Arbeitsleistung und Arbeitsgüte, Köln und Opladen 1958
- Roos, W. Die Garantieklauseln des industriellen Werk- und Werklieferungsvertrages, Diss. Hamburg 1930
- Ruberg, C. Verkaufsorganisation, Essen 1952
- Russenberger, A. Goodwill, Diss. Zürich 1946
- Sandig, C. Betriebswirtschaftspolitik, 2. Aufl., Stuttgart 1966
- Sauer, K. Zur Wirtschaftlichkeitsrechnung in der Chemischen Industrie, Nürnberg 1937
- Schaafsma, A. H.; Willemze, F. G. Moderne Qualitätskontrolle. Statistische und organisatorische Grundlagen der Qualitätsgestaltung, Eindhoven 1955
- Schäfer, E. Die Unternehmung. Einführung in die Betriebswirtschaftslehre, 6. Aufl., Köln und Opladen 1966
- Schäfer, E. Grundlagen der Marktforschung. Marktuntersuchung und Marktbeobachtung, 4. Aufl., Köln und Opladen 1966
- Schäfer, E. Betriebswirtschaftliche Marktforschung, Reihe A VIII der Betriebswirtschaftlichen Bibliothek, hrsg. v. W. Hasenack, Essen 1955
- Schäfer, E. Die Aufgabe der Absatzwirtschaft, 2. Aufl., Köln und Opladen 1950
- Schätzle, G. Forschung und Entwicklung als unternehmerische Aufgabe, Köln und Opladen 1965
- Schenker, O. Die Zusicherungen von Eigenschaften beim Kauf, Diss. Bern 1949

- Schmalenbach, E. Dynamische Bilanz, 13. Aufl., bearbeitet von R. Bauer, Köln und Opladen 1962
- Schmalenbach, E. Kostenrechnung und Preispolitik, 8. Aufl., Köln und Opladen 1963
- Schnutenhaus, O. R. Absatzpolitik und Unternehmungsführung, Freiburg i. Br. 1961
- Schnutenhaus, O. R. Praktische Absatztechnik mittelgroßer Industriebetriebe, Herne - Berlin 1964
- Schnutenhaus, O. R. Die Absatztechnik der amerikanischen industriellen Unternehmung, Berlin 1927
- Schulze, A. Garantieabrede beim Kauf, Diss. Köln 1938
- Schuster, R. Der Rechtsbegriff der durch Garantievertrag begründeten Garantie, Diss. Breslau 1928
- Schwarz, Herbert Der Kundendienst und seine Bedeutung für die Vertriebsorganisation der Unternehmung, Diss. Wien 1937
- Schwarz, Horst Grundfragen der Abstimmung von Materialbeschaffung, Fertigung und Vertrieb, Freiburg i. Br. 1959
- Seyffert, R. Werbelehre. Theorie und Praxis der Werbung, Stuttgart 1966
- Siewert, W. Die Qualitätssicherung in der Wirtschaft, Probleme und Möglichkeiten der Verwendung von Gütezeichen und ihre Bedeutung für Produzenten und Verbraucher, Diss. Berlin 1957
- Slee Smith, P. J. Technical and Industrial Advertising and Marketing, London 1963
- Sonnek, J. Marketing-Politik in der Investitionsgüterindustrie, Diss. Berlin 1962
- Späth, G. Kaufvertrag und Werkvertrag, 2. Aufl., Stuttgart - München - Hannover 1959
- Spindler, L. Die Garantieklausel als Vertragsbestandteil, Diss. Jena 1927
- Still, R. R.;
Cundiff, E. W. Sales Management. Decisions, Policies and Cases, 4th ed., Englewood Cliffs, N. J. 1961

- Stolz, W. Die Garantie für die Qualität technischer Erzeugnisse im Einzelhandelskauf der Deutschen Demokratischen Republik, Diss. Potsdam-Babelsberg 1957
- Strauch, H. Statistische Güteüberwachung, München 1956
- Streit, E. Grundsätze ordnungsmäßiger Bilanzierung für Rückstellungen, 2. Aufl., Leipzig 1936
- Struck, M. Die Garantieübernahme bei Kauf und Werkvertrag, Diss. Rostock 1920
- Süß, Th. Wesen und Rechtsgrund der Gewährleistung für Sachmängel, Leipzig 1931
- Sundhoff, E. Absatzorganisation, Wiesbaden 1958
- Sundhoff, E. Grundlagen und Technik der Beschaffung, Essen 1958
- Thalmann, F. E. Betriebswirtschaftliche Rückstellungen, Winterthur 1958
- Tietz, B. Konsument und Einzelhandel. Strukturwandlungen in der Bundesrepublik Deutschland von 1950 - 1975, Frankfurt/M. 1966
- Tietz, B. Bildung und Verwendung von Typen in der Betriebswirtschaftslehre - dargestellt am Beispiel der Typologie der Messen und Ausstellungen, Köln und Opladen 1960
- Urban, T. Die industrielle Absatzorganisation, Diss. Nürnberg 1935
- Vershofen, W. Die Marktentnahme als Kernstück der Wirtschaftsforschung, Berlin - Köln 1959
- Villiger, R. Industrielle Formgebung. Eine betriebs- und absatzwirtschaftliche Untersuchung, Winterthur 1957
- Völcker, F.-Chr. Das deutsche Gütezeichen, Diss. Hamburg 1965
- Weber, F. W. Der Industrie-Einkauf, Mannheim 1954
- Weblus, B. Produktionseigenarten der Chemischen Industrie, ihr Einfluß auf Kalkulation und Programmgestaltung. Zugleich eine Studie für Vielprodukt-Betriebe, Berlin 1958

- Weiss, E. B. Merchandising for Tomorrow, New York - Toronto - London 1961
- Wenzel, W. Die Gestaltungselemente der Verkaufswerbepolitik für Investitionsgüter unter besonderer Berücksichtigung des Faktors Erklärungsbedürftigkeit, Berlin 1964
- Werninger, G. Rückstellungen in der Bilanz - betriebswirtschaftlich - steuerlich, Wiesbaden 1960
- Westenburger, M. Das Qualitätsproblem, Diss. Köln 1936
- Wirz, W. Voraussetzungen der Qualitätsproduktion, Zürich 1916
- Witschi, H. Garantieklauseln und Garantiefristen im Kauf- und Werkvertrag nach schweizerischem Recht, Diss. Bern 1950
- Wyss, W. Produktgestaltung. Eine Darstellung der Gestaltungsprobleme aus der Sicht des Unternehmers, Winterthur 1964
- Wöhe, G. Einführung in die allgemeine Betriebswirtschaftslehre, 6. Aufl., Berlin und Frankfurt/M. 1964
- Wrba, M. Industrielle Betriebswirtschaft und praktische Betriebsführung, München 1949
- Zacher, G. Der Einfluß der Rationalisierung der Fertigungsverfahren auf die Werkzeugmaschinen herstellende Unternehmung, Diss. Frankfurt 1965

2. Beiträge in Festschriften und Sammelwerken

- Ackroyd, E. Qualität und der einzelne Verbraucher, in: 9. EOQC-Kongreß-Rotterdam 1965, Deutsche Ausgabe Frankfurt/M. 1966, S. I/1-I/10
- Banse, K. Vertriebs-(Absatz-)politik, in: Handwörterbuch der Betriebswirtschaft, 4. Bd., 3. Aufl., Stuttgart 1962, Sp. 5983-5994
- Beste, Th. Fertigungswirtschaft und Beschaffungswesen, in: Handbuch der Wirtschaftswissenschaften, hrsg. v. K. Hax und Th. Wessels, Bd. I, Köln und Opladen 1958, S. 125 - 297

- Beste, Th. Fertigungsverfahren, in: Handwörterbuch der Betriebswirtschaft, Bd. I, 3. Aufl., Stuttgart 1956, Sp. 1764 - 1774
- Beste, Th. Fertigungsprogramm, in: Handwörterbuch der Betriebswirtschaft, Bd. I, 3. Aufl., Stuttgart 1956, Sp. 1749 - 1756
- Bleck, J. Formen der Absatzfinanzierung, in: Hessenmüller, B. und Schnauffer, E. (Hrsg.): Absatzwirtschaft, Baden-Baden 1964, S. 403 - 426
- Eitel, K. Anpassungsfähigkeit der Industriebetriebe im Bereich der Produktionsstruktur, in: Erich Schäfer zum 65. Geburtstag, Nürnberg 1965, S. 45 - 76
- Engeler, A. Wandlungen des Qualitätsbegriffes bei technischen Erzeugnissen in neuerer Zeit, in: Zukunftsaufgaben in Wirtschaft und Gesellschaft, Festschrift der Hochschule St. Gallen, Zürich 1963, S. 391 - 403
- Heising, K., v. Sicherstellung von Betriebsfähigkeit und Kundendienst, in: 9. EOQC-Kongreß-Rotterdam 1965, Deutsche Ausgabe Frankfurt/M. 1966, S. VI/1-VI-15
- Hellauer, J. Der Einfluß der Vertragsbedingungen auf Absatzleistung und Absatzwege, in: Absatzforschung und Absatzpraxis in Deutschland, Schriftenreihe der Forschungsstelle für den Handel beim RKW, Neue Folge Nr. 2, Stuttgart 1957, S. 1 ff.
- Hennig, K.-W. Arbeitsvorbereitung, in: Handwörterbuch der Betriebswirtschaft, Bd. I, Hrsg.: H. Seischab und K. Schwantag, 3. Aufl., Stuttgart 1956, Sp. 246 ff.
- Henzler, R. Das Unternehmen in der modernen Wettbewerbswirtschaft, in: Gegenwartfragen der Unternehmung, Festschrift für F. Henzel, Wiesbaden 1961, S. 87 - 98
- Klatt, S. Die Qualität als Objekt der Wirtschaftswissenschaft, in: Jahrbuch für Sozialwissenschaft, Bd. 12 (1961), S. 19 - 57
- Koch, H. Absatzplanung, in Handwörterbuch der Sozialwissenschaften, 1. Bd., Stuttgart - Tübingen - Göttingen 1956, S. 15 - 20

- Krüger, G. Probleme des Gestaltungsbereiches, in: Gegenwartsfragen der Unternehmung. Festschrift zum 70. Geburtstag von F. Henzel, Wiesbaden 1961, S. 123 - 134
- Leitner, F. Betriebslehre der kapitalistischen Großindustrie, in: Grundriss der Sozialökonomik, VI. Abt., Tübingen 1923, S. 88-147
- Littmann, H.-E. Güte, in: Handwörterbuch der Betriebswirtschaft, 2. Bd., Hrsg.: Seischab, H. und Schwantag, K., 3. Aufl., Stuttgart 1957/58, Sp. 2465-2472
- Lühn, K. Planung und Finanzierung des Vertriebs, in: Verein Deutscher Ingenieure, Hrsg.: Industrieller Vertrieb, Düsseldorf 1957, S. 113-148
- Mellerowicz, K. Marktmäßige Gestaltung der Produktionsprogramme, in: Gegenwartsfragen der Unternehmung. Festschrift zum 70. Geburtstag von F. Henzel, Wiesbaden 1961, S. 149-176
- Möller, H. Markt, Marktform, Marktverhaltensweise, in: Handwörterbuch der Betriebswirtschaftslehre, 3. Aufl., Stuttgart 1960, Bd. III, Sp. 3894-3904
- Ooiman, J. A. Qualität und Hersteller, in: 9. EOQC-Kongreß-Rotterdam 1965, Deutsche Ausgabe Frankfurt/M. 1966, S. III/1-III/9
- Riedel, J. Arbeit im Betriebe, in: Handwörterbuch der Betriebswirtschaft, 2. Aufl., Stuttgart 1938, Sp. 126-189
- Ryser, D. Verbraucher und Wirtschaft, in: Bock, J. und Specht, K. G. (Hrsg.), Verbraucherpolitik, Köln und Opladen 1958
- Sandholm, L. Verbesserte Gütesicherung, in: 9. EOQC-Kongreß-Rotterdam 1965, Deutsche Ausgabe Frankfurt/M. 1966, S. XIII/1-XIII/11
- Seitz, F. Kundendienst und Garantieverpflichtungen, in: Verein Deutscher Ingenieure (Hrsg.): Industrieller Vertrieb, Düsseldorf 1957, S. 289-298
- Sölter, A. Chemische Industrie, in: Handwörterbuch der Betriebswirtschaft, 2. Aufl., Stuttgart 1938, Sp. 1357-1380

- Schäfer, E. Grundfragen der Betriebswirtschaftslehre, in: Handbuch der Wirtschaftswissenschaften, Bd. I, hrsg. v. K. Hax und Th. Wessels, 2. Aufl., Köln und Opladen 1966, S. 11-42
- Schäfer, E. Absatzwirtschaft, in: Handbuch der Wirtschaftswissenschaften, Bd. I, hrsg. v. K. Hax und Th. Wessels, 2. Aufl., Köln und Opladen 1966, S. 279-341
- Schäfer, E. Die Funktionalbetrachtung in der Betriebswirtschaftslehre, in: Gegenwartsprobleme der Betriebswirtschaft, Festschrift zum 70. Geburtstag von Prof. Dr. Dr. h.c. le Coutre, hrsg. v. F. Henzel, Baden-Baden - Frankfurt/M. 1955
- Schäfer, E. Die Absatzwege der deutschen Verbrauchs-güterindustrie, in: Absatzforschung und Absatzpraxis in Deutschland, Schriftenreihe der Forschungsstelle für den Handel beim RKW, Neue Folge Nr. 2, Stuttgart 1937, S. 1-8
- Schäfer, E. Über die künftige Gestalt der Absatzlehre, in: Bergler, G. und Schäfer, E.: Um die Zukunft der deutschen Absatzwirtschaft, Berlin 1936, S. 30-54
- Schäfer, E. Grundfragen einer Wirtschaftslehre der Reklame, in: Festschrift für Eugen Schmalenbach, Leipzig 1933, S. 193 ff.
- Scheele, W. Preispolitik und Vertrieb, in: Hessenmüller, B. und Schnauffer, E. (Hrsg.): Absatzwirtschaft, Baden-Baden 1964, S. 199-219
- Schröder, J. Qualität und Qualitätssteigerung, in: Die Führung des Betriebes, Festschrift für W. Kalveram, hrsg. v. K. Theisinger, Berlin-Wien 1942, S. 230-238
- Stammler, R. Der Garantievertrag, in: Archiv für die civilistische Praxis, 69. Bd. (alte Folge), Freiburg i. Br. 1886, S. 1-141
- Thielen, H. Die industrielle Materialbeschaffungs- und Lagerwirtschaft im Blickfeld der Betriebsführung, in: Die Führung des Betriebes, Festschrift für W. Kalveram, hrsg. v. K. Theisinger, Berlin - Wien 1942, S. 267-273

- Todtenhaupt, M. Die Bedeutung des Einkaufs für den Absatz,
in: Aktuelle Absatzwirtschaft, hrsg. v.
W. Disch, Hamburg 1964, S. 303-310

3. Aufsätze in Zeitschriften und Zeitungen

- Aumann, W. Die Prüfabteilung in der feinmechanischen
Industrie, in: Maschinenbau. Der Betrieb,
Jg. 13, 1934, S. 583-586
- Bensinger, W.-D. Die Zusammenarbeit mit der Fertigung -
Voraussetzung für eine optimale Kon-
struktion, in: VDI-Berichte, 1961,
Nr. 52 A, S. 48-52
- Blancke, W. Qualitätsprüfung-Qualitätsverbesserung,
in: Rationalisierung, 13. Jg. 1962,
Heft 9, S. 198
- Bobek, K. Qualität durch gute Konstruktion, in:
Rationalisierung, 13. Jg. 1962, Heft 9,
S. 205-208
- Bodmer-Lenzin, W. Vergleichende Qualitätsprüfung, in: Der
Markenartikel, 25. Jg. 1963, Nr. 11,
S. 1031-1040
- Böhme, E. Rückstellungen für Haftungsverpflichtungen
beim Bestehen einer Haftpflichtversicherung,
in: Der Betrieb, 9. Jg. 1956, Nr. 20,
S. 453-454
- Bolle, G. Qualität und Zuverlässigkeit von Rundfunk-
und Fernsehgeräten, in: Telefunken-Zeitung,
36. Jg. 1963, Heft 1/2, S. 3-4
- Buddeberg, H. Anwendung der typologischen Methode in
der Betriebswirtschaftslehre, in: Mit-
teilungen des Instituts für Handelsfor-
schung an der Universität Köln, 1954, Nr. 20
- Bussmann, K. Güteschutz als Individualleistung oder
Gemeinschaftsaufgabe, in: Der Marken-
artikel, 12. Jg. 1950, Nr. 1, S. 33-38
- Clevenz, P. Erzeugnisqualität - aus der Sicht des
Verbrauchers - Ein Beitrag zur Bestimmung
des Qualitätsbegriffes -, in: Der Markt-
forscher, 1962, Nr. 3, S. 106-108

- Dolezalek, C. M. Die Automatisierung beginnt bei der Erzeugnis-Konstruktion.- Wechselbeziehung zwischen Konstruktion und Vorbereitung der automatisierten Fertigung, in: Werkstattstechnik, 54. Jg. 1964, Nr. 10, S. 477-480
- Dornberger, G.; Zorowka, G. Zu einigen Fragen der Garantie beim Einzelhandelskaufvertrag, in: Neue Justiz, 11. Jg. 1957, Nr. 5, S. 132-136
- Droscha, H. Fertigungsqualität bei zunehmender Automatisierung, in: Zeitschrift für wirtschaftliche Fertigung, 1963, Nr. 6, S. 252-257
- Eisfeld, C. Zur Lehre von der Gestaltung der Unternehmung, in: ZfhF, 3. Jg. 1951, S. 289-320 und 337-353
- Faehndrich, H. Grundprobleme einer Unternehmungstypologie, in: BFuP, 13. Jg. 1961, Heft 5, S. 295-301
- Fischer, R. Die allgemeinen Geschäfts- und Lieferungsbedingungen, in: Der Betriebs-Berater, 1957, Heft 14, S. 481
- Fiuczynski, H. W. Zur Produktpolitik des Markenartikelherstellers, in: Der Markenartikel, 1961, Nr. 11, S. 867-895
- George, B. Rückstellungen für Garantieverpflichtungen, in: Deutsche Steuer-Rundschau, 1957, Nr. 9, S. 197-199
- Goubeaud, F. Qualitätsüberwachung mit Leistungsprämien auf Qualitätsbasis, in: Zeitschrift für Wirtschaftliche Fertigung, 57. Jg. 1962, Nr. 1, S. 32-39
- Greulich, H. Nachwirkungen bei Lieferverträgen, in: Der Betriebs-Berater, 1955, Heft 7, S. 208-211
- Gutenberg, E. Anmerkungen zur Frage der Gestaltung industrieller Produktionsprogramme, in: ZfB, 1964, Nr. 10, S. 667-675
- Hamann, S. Die Gütezeichen und ihre Funktionen, in: Gewerblicher Rechtsschutz und Urheberrecht, 55. Jg. 1953, Nr. 12, S. 517-522

- Henninger, F. Die Zulässigkeit von Garantie-Rückstellungen, in: Der Betrieb, 1953, Nr. 30/31, S. 617-618
- Herwig, E. Qualitätskontrolle als organisatorisches Problem, in: Zeitschrift für Organisation, 30. Jg. 1961, Heft 4, S. 121-125
- Heubeck, G.; Schröder, W. Zur Bewertung von Garantieverpflichtungen, in: Die steuerliche Betriebsprüfung, 3. Jg. 1963, S. 200-205
- Hohmann, A. Neuzeitliche statistische Qualitäts- und Güteüberwachung in der Gießerei, in: Gießerei-Praxis, 1958, Nr. 13, S. 259-261
- Ickert, J. Die Konstruktionsgrundsätze für den Aufbau eines rationalen Erzeugnisprogramms, in: VDI-Zeitschrift, 1961, Nr. 103, S. 1265-1268
- Isaac, A. Alte und neue Produktionsmethoden. Versuch einer Übersicht und Kennzeichnung, in: BFuP, 4. Jg. 1952, Heft 12, S. 688-707
- Jäger, K. Qualitätsüberwachung bei Fremdlieferungen, in: Zeitschrift für wirtschaftliche Fertigung, 9. Jg. 1964, S. 301-303
- Janberg, H. Rückstellungen für Garantieverpflichtungen, in: Blätter für Steuerrecht, Sozialversicherung und Arbeitsrecht, 1955, Heft 15, S. 228-230
- Kalveram, W. Vom Wert der Typenbildung, in: ZfB, 20. Jg. 1950, Nr. 2, S. 84
- Kellerbach, H. Sind Rückstellungen für Kulanzleistungen steuerlich zulässig? In: Steuer-Warte, 1955, S. 108-109
- Klinger, K. Erzeugnisgestaltung und Konstruktionstätigkeit in betriebswirtschaftlicher Beleuchtung, in: Der Praktische Betriebswirt, 17. Jg. 1937, Nr. 1, S. 1-15
- Klinger, K. Gewährleistungsansprüche und Gewährleistungsausschlüsse. Zur Frage der Ausweitung und Begrenzung des Gewährleistungsrisikos, in: Der Betrieb, 1959, Nr. 29/30, S. 797-799

- Klinger, K. Das Gewährleistungsrisiko, dargestellt am Beispiel der Konstruktionsindustrie, in: Neue Betriebswirtschaft, 2. Jg. 1951, Nr. 6, S. 86-89
- Klinger, K. "Selbstanfertigung oder Fremdbezug?" - Diskussionsbeitrag zur Frage: "Make or buy", in: Neue Betriebswirtschaft, 7. Jg., 1954, S. 109-111
- Kluy, H. Qualitätssicherung als überbetriebliche Aufgabe, in: Rationalisierung, 13. Jg. 1962, Heft 9, S. 199-201
- Kniehahn, W. Rationalisierung durch Betriebsüberwachung, in: Maschinen-Bau, Betrieb, Bd. 18 (1939), Nr. 9/10, S. 219-223
- Knoblich, H. Die Typologie der Waren als Kernstück einer wirtschaftlichen Warenlehre, in: ZfbF, 17. Jg. 1965, Heft 12, S. 686-712
- Kölbel, H.; Schulze, J. Die Entwicklung der Betriebswirtschaftslehre der chemischen Industrie, in: BFuP, 16. Jg. 1964, S. 85-96
- Krauss, W. Kriterien der Zuverlässigkeit, in: Zeitschrift für wirtschaftliche Fertigung, 55. Jg. 1960, Nr. 9, S. 410-413
- Kretschmer, G. Die Fertigungsplanung als Mittler zwischen Konstruktion und Fertigung, in: Das Industrieblatt, 1960, Nr. 8, S. 541-543
- Kropff, H. F. J. Absatzwirtschaftlich denken heißt Produktion, Vertrieb, Werbung und Verkauf harmonisieren, in: Neue Betriebswirtschaft, 4. Jg. 1953, Nr. 5, S. 86-89
- Lawrence, O. Qualität und Produktionskosten, in: Zeitschrift für wirtschaftliche Fertigung, 57. Jg. 1962, Heft 10, S. 465
- Lehmann, M. R. Zur Systematik der Industriebetriebslehre, in: ZfB, 2. Jg. 1925, S. 250-260
- Leitherer, E. Die typologische Methode in der Betriebswirtschaftslehre - Versuch einer Übersicht, in: ZfbF, 17. Jg. 1965, Nr. 12, S. 650-662

- Linhardt, H. Leistungsgrundlagen der Qualitätsware, in: Der Markenartikel, 1940, Heft 8, S. 174-178
- Lorentz, St. Qualität und Kostengestaltung, in: ZfB, 8. Jg. 1931, S. 683-686
- Manger, D. Original-Ersatzteile, in: Gewerblicher Rechtsschutz und Urheberrecht, 1951, Nr. 2, S. 63-66
- Marzen, W. Qualitätswettbewerb und technischer Fortschritt bei preisgebundenen Konsumgütern, in: ZfB, 33. Jg. 1963, Nr. 2, S. 77-88
- Meissner, W. Fabrik- und Handelsmarken sowie "Original"-Ersatzteile im Automobilbau, in: Gewerblicher Rechtsschutz und Urheberrecht, 1954, Nr. 3, S. 98
- Meyer, P. W. Qualität als Absatzfaktor, in: Jahrbuch der Absatz- und Verbrauchsforschung, 6. Jg., Sonderheft 1960, S. 23-33
- Möhler, J. Die betriebliche Forschung - Gegenstand, Durchführung und Risiko, in: Rationalisierung, 12. Jg. 1961, Heft 8, S. 179-181
- Moll, H. Fertigung - Verwirklichung schöpferischer Gedanken, in: VDI-Berichte, 1961, Nr. 52 A, S. 5-11
- Müller, G. Garantie soll die Gewährleistung erweitern, in: Der Handel, Zeitschrift für Theorie und Praxis des Binnenhandels, 6. Jg. 1956, Heft 3
- Müller, W. Aktuelle Fragen der Absatzlehre, in: Die Unternehmung, Schweizerische Zeitschrift für Betriebswirtschaft, 16. Jg. 1962, Nr. 1, S. 1-14
- Müller-Beil-
schmidt, K. Die Qualität als Mittel betrieblicher Absatzpolitik, in: Der Markenartikel, 17. Jg., 1955, Nr. 3, S. 111-116
- Neumann, F. W. Unter Garantie! In: Deutsche Drogisten Zeitung, 11. Jg. 1956, Nr. 2, S. 40-42

- Nieschlag, R. Was bedeutet die Marketing-Konzeption für die Lehre von der Absatzwirtschaft? In: ZfH, 15. Jg. 1963, Nr. 11/12, S. 549-559
- Oberparleiter, K. Betriebswirtschaftliche Leistungsgewähr, in: BFuP, 5. Jg. 1953, Heft 6, S. 321-331
- Odrich, P. Amerika wird qualitätsbewußter, in: Frankfurter Allgemeine Zeitung, 1960, Nr. 268, S. 27
- Ott, J. Zur Frage der Bilanzierung von Garantieverpflichtungen, in: Der Betrieb, 1958, Nr. 27, S. 747
- Pfeiffer, W. Integrale Qualität und Absatzpolitik bei hochautomatisierten Fertigungsanlagen, in: ZfB, 35. Jg. 1965, Ergänzungsheft November, S. 109-124
- Pinder, W. Die neuen Bezeichnungs- und Garantievorschriften für versilberte Bestecke, in: Wirtschaft und Wettbewerb, 1. Jg. 1951/52, S. 723-726
- Pistorius, G. Einflußnahme eines Großverbrauchers auf das Qualitätsdenken der Zulieferanten, in: Zeitschrift für wirtschaftliche Fertigung, 10. Jg. 1965, Heft 1, S. 32-35
- Posey, R. A. Qualitätskontrolle der Fertigungsfunktionen. - Analyse der Kundenwünsche und -klagen, in: Bekleidung und Wäsche, 1958, Nr. 6, S. 328-332
- Proesler, H. Zur Bildung von Typenbegriffen, in: ZfB, 21. Jg. 1951, Nr. 8/9, S. 433-436
- Reber, H. J. Die Garantieklauseln der Maschinenindustrie, in: Technische Rundschau, 44. Jg. 1952, Nr. 17, S. 1-3 und Nr. 18, S. 33-34
- Richter, A. Leitsätze für Garantierückstellungen im Jahresabschluß, in: ZfB, 21. Jg. 1951, Nr. 1, S. 54-55
- Riebel, P. Typen der Markt- und Kundenproduktion in produktions- und absatzwirtschaftlicher Sicht, in: ZfB, 17. Jg. 1965, Nr. 12, S. 663-685

- Riebel, P. Umgestaltung des Produktionsbereiches in wachsenden Industrieunternehmen, in: ZfbF 1964, S. 210-233
- Riebel, P. Mechanisch-technologische und chemisch-technologische Industrien in ihren betriebswirtschaftlichen Eigenarten, in: ZfhF, 6. Jg. 1954, S. 413-435
- Riediger, B. Gewährleistung und Haftung bei Maschinenlieferung, in: Deutsches Gemein- und Wirtschaftsrecht, 1941, S. 162-166
- Riemschneider, G. Das Ersatzteilwesen als betriebswirtschaftliche Aufgabe, in: ZfhF, 15. Jg. 1963, S. 109-120
- Riordan, J. J.; Greenwood, J. A. Ein Programm für die Kontrolle und Sicherung der Erzeugnisgüte, in: Zeitschrift für wirtschaftliche Fertigung, 1960, Nr. 4, S. 181-189
- Röper, B. Zur Problematik der Preis- u. Qualitätsslagen, in: Wirtschaft u. Wettbewerb, 1961, Nr. 11/12, S. 827-837
- Roeper, H. Teile- und Montage-Industrie, in: BFuP, 1. Jg. 1949, S. 558-563
- Rosenkranz, K. Betriebswirtschaftliche Probleme des Entwicklungsbereiches, in: ZfhF, 5. Jg. 1953, S. 411-423
- Sliwka, M. Suggestion oder Qualität als Bürge des Verkaufserfolges? In: Der Markenartikel, 18. Jg. 1956, Nr. 3, S. 128-130
- Schaafsma, A. H. Aufgaben und richtige Anwendung der statistischen Qualitätskontrolle, in: Industrie-Anzeiger, 79. Jg. 1957, Nr. 35, S. 505-507
- Schäfer, E. Produktionswirtschaft und Absatzwirtschaft, in: ZfhF, 15. Jg. 1963, Nr. 11/12, S. 537-54
- Schäfer, E. Über die Welt der Waren, in: Der Markt. Zeitschrift für Absatzwirtschaft und Absatzpolitik, 1963, Nr. 5, S. 7-9
- Schäfer, E. Aufgaben und Ansatzpunkte der Markenforschung, in: Der Markenartikel, 21. Jg. 1959, Nr. 5, S. 403-412

- Schäfer, E. Über einige Grundfragen der Betriebswirtschaftslehre, in: ZfB, 20. Jg. 1950, S. 553-563
- Schäfer, E. Die Massenfertigung und ihre absatzwirtschaftlichen Voraussetzungen, in: VDI-Zeitschrift, 1958, Nr. 16, S. 670-675
- Schneeberger, P. M. Sortiment, Produkt, Verpackung und Warenmanipulation, in: Der Markenartikel, 24. Jg. 1962, Nr. 8, S. 643-652
- Schneider, D. Beschränkung von Gewährleistungsrechten in Allgemeinen Lieferbedingungen, in: Neue Juristische Wochenschrift, 7. Jg. 1954, Nr. 4, S. 133-136
- Schnutenhaus, O. R. Die Problematik des Warentests von industriellen Produkten, in: BFuP, 16. Jg. 1964, Nr. 1, S. 10-25
- Schnutenhaus, O. R. Aktuelle Probleme der Vertriebsorganisation, in: Betriebswirtschaftliche Umschau, 1963, Nr. 7/8, S. 206 ff.
- Schönönenbeck, H. Die Bedeutung der Risiken im Jahresabschluß und Geschäftsbericht, in: Der Betrieb, 1961, Nr. 1, S. 3
- Schürmann, H. Der Einfluß der Verpackung auf Fertigung, Vertrieb, Werbung und Verbraucher, in: Zeitschrift für wirtschaftliche Fertigung, 60. Jg. 1965, Heft 11, S. 581-583
- Stegmaier, H. Bilanzierung von Garantieverpflichtungen, in: Finanzrundschau, 12. Jg. 1957, Nr. 1, S. 14-15
- Steiben, J. Die Qualitätskontrolle in der Fertigung, in: Die Maschine, AGT-Anzeiger, 13. Jg. 1959, Nr. 7/8, S. 41-42
- Stein, H. Kundendienst in einer Motorenfabrik, in: Zeitschrift für Organisation, 1937, S. 302-306
- Stolz, W. Garantie und ihre Abgrenzung zur gesetzlichen Gewährleistung, in: Der Handel, Zeitschrift für Theorie und Praxis des Binnenhandels, 9. Jg. 1959, S. 43-48

- Tessmer, R. Von der manuellen Werkstattkontrolle über die technische Kontrolle zur statistischen Qualitätskontrolle, in: Industrie-Rundschau, 1965, Nr. 3, S. 18-22
- Theisen, P. Kundendienstpolitik, in: Mitteilungsblatt des Handelsinstituts an der Universität des Saarlandes, 1964, Nr. 25
- Trübstedt, W. Originalersatzteile, in: Gewerblicher Rechtsschutz und Urheberrecht, 1936, S. 85-88
- Valentin, H. ...wer nicht reklamiert, ist zufrieden? In: Zeitschrift für wirtschaftliche Fertigung, 10. Jg. 1965, Nr. 9, S. 502
- Vershofen, W. Das Problem der Qualität, in: Die deutsche Fertigware, 7. Jg. 1935, S. 186-189
- Weber, E. Vertragsfreiheit und Allgemeine Geschäftsbedingungen, in: BFuP, 7. Jg. 1955, Heft 12, S. 726-733
- Wernitz, W. Steigende Forderungen an den Konstrukteur und das Konstruktionsteam, in: Industrie-anzeiger, 81. Jg. 1959, Nr. 79, S. 1257-1259 und Nr. 81, S. 1291-1294
- Wild, L. Die Qualitätssicherung und ihre Wirkungen im Marktgeschehen, in: Zeitschrift für wirtschaftliche Fertigung, 56. Jg. 1961, S. 228-229
- Willemze, F. G. Der Zusammenhang zwischen Qualität und Organisation, in: Zeitschrift für wirtschaftliche Fertigung, 9. Jg. 1964, S. 87-91
- Wittich, R. Exportförderung durch gemeinschaftliche Qualitätsgarantie, in: Die Deutsche Fertigware, 6. Jg. 1934, Heft 6, S. 73-78
- O. V. Fast jedes fünfte Auto zur Nachinspektion, in: Frankfurter Allgemeine Zeitung, 1966, Nr. 108, S. 16
- O. V. Der Garantieschein als Werbehelfer, in: Wirtschafts-Magazin, 1952, S. 275-276
- O. V. Wann ist eine "Garantie" wettbewerbswidrig? In: Rechtsarchiv der Wirtschaft, 1958, Heft 10, S. 279-280

- O. V. Weichschaumverpackung wasserdicht,
in: Wirtschaft und Technik, 14. Jg. 1966,
Nr. 9, S. 6

4. Sonstige Unterlagen

- Schildgen, G. Der Kundendienst erläutert an Beispielen
aus dem Bedarfskomplex um das Kraftfahr-
zeug, unveröffentlichte Nürnberger Diplom-
arbeit 1952
- Verband der Lack- Zur Frage der Garantie für flüssige An-
industrie (Hrsg.) strichmittel, Frankfurt/M., Oktober 1952
- O. V. Garantieverpflichtung (Gewährleistungs-
verpflichtung), in: Gablers Wirtschafts-
lexikon, Bd. I, 5. Aufl., Wiesbaden 1962,
Sp. 1329

5. Auskünfte erteilten

Allgemeine Elektrizitäts-Gesellschaft, Büro Nürnberg
Ankerwerk Gebr. Goller, Nürnberg
Badische Anilin- und Soda-Fabrik AG, Ludwigshafen
B A T Cigaretten-Fabriken GmbH, Hamburg
Deutsche Hoffmann-La Roche Aktiengesellschaft, Grenzach
Großversandhaus Quelle, Gustav Schickedanz KG, Fürth
Grundig Werke GmbH, Fürth
Hermann Heise KG, Zahnwarengroßhandlung, Hannover
Jenaer Glaswerk Schott & Gen., Mainz
E. Merck Aktiengesellschaft, Darmstadt
Schoppe & Faeser GmbH, Minden
Siemens-Electrogeräte GmbH, Verkaufsbüro Nürnberg
Georg Theisen KG, Nürnberg
VDA Verband der Automobilindustrie e.V., Frankfurt
Volkswagenwerk Aktiengesellschaft, Wolfsburg
Hermann Wiederhold, Lack- und Lackfarbenfabriken,
Zweigfabrik Nürnberg

LEBENS LAUF

Am 13. Juni 1938 wurde ich als Sohn des Zahnarztes Dr. Alfred Schiecke und seiner Ehefrau Marie, geb. Galle, in Erfurt geboren.

Ab Ostern 1944 besuchte ich die Grund- und anschließend die Oberschule in meiner Heimatstadt. Im Frühjahr 1953 siedelte ich in die Bundesrepublik über und schloß hier im Februar 1958 meine Schulzeit an der Melanchthon-Schule in Steinatal mit dem Abitur ab.

Anschließend trat ich bei der Deutschen Shell Aktiengesellschaft in Hamburg eine Lehrstelle als Industriekaufmann an. Nach einer Lehrzeit von 2 1/2 Jahren legte ich im Herbst 1960 die Kaufmannsgehilfen-Prüfung ab.

Im Wintersemester 1960 begann ich das Studium der Betriebswirtschaftslehre an der Technischen Hochschule Hannover. Nach weiteren Studien an den Universitäten München und Erlangen-Nürnberg bestand ich im Frühjahr 1965 die Prüfung für Diplom-Kaufleute.

Seit 1. Mai 1964 bin ich als wissenschaftliche Hilfskraft und seit 1. Oktober 1967 als wissenschaftlicher Assistent am Lehrstuhl von Professor Dr. Dr. h.c. Erich Schäfer an der Wirtschafts- und Sozialwissenschaftlichen Fakultät der Universität Erlangen-Nürnberg tätig.

Nürnberg, im November 1967

KNUT SCHIECKE

